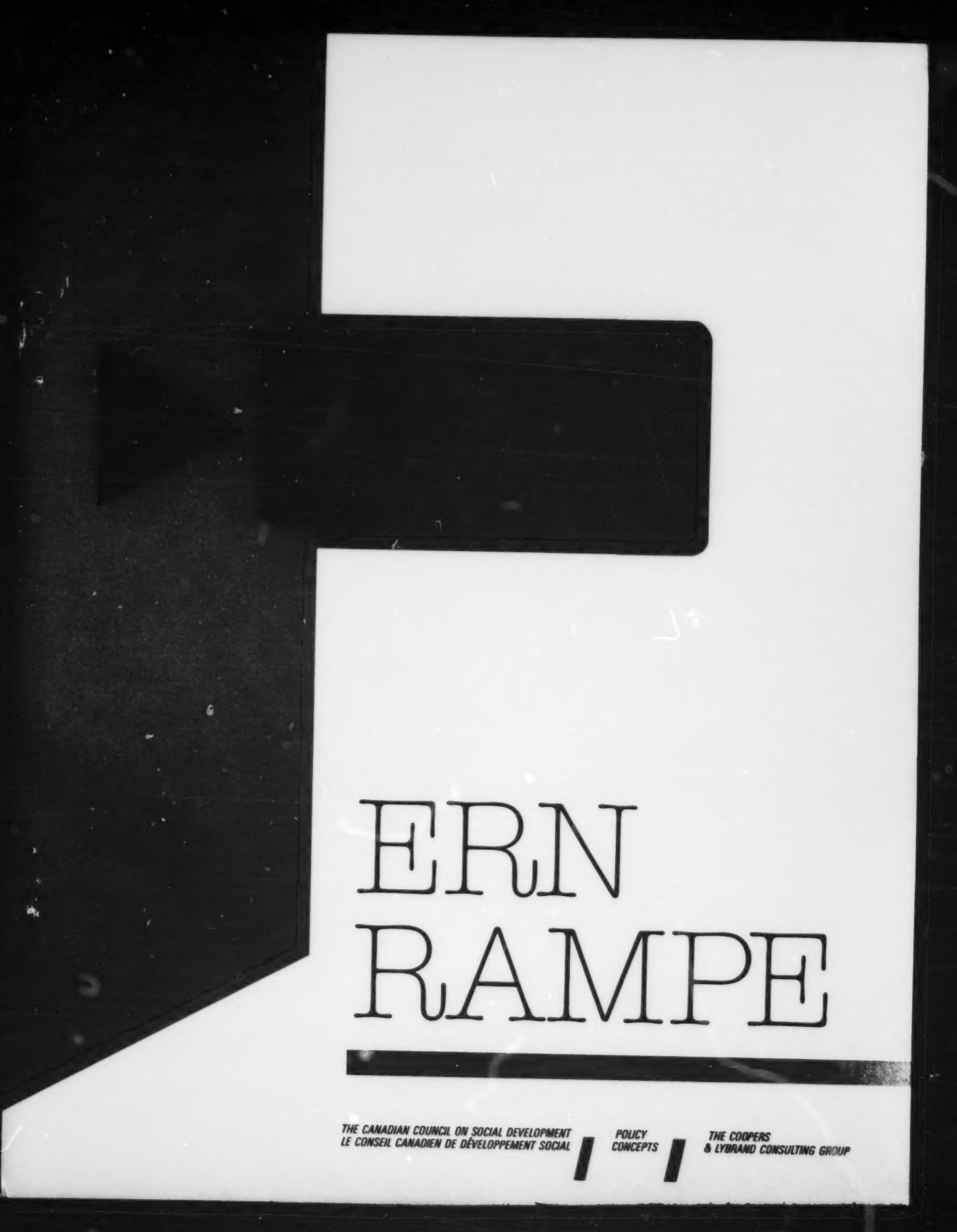


THE CANADIAN COUNCIL ON SOCIAL DEVELOPMENT
LE CONSEIL CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

POLICY
CONCEPTS

THE COOPERS
& LYBRAND CONSULTING GROUP

Employability Resources Network

The Employability Resources Network (ERN) is a three-year demonstration project funded by Employment and Immigration Canada under the Innovations program.

ERN is the responsibility of three organizations: The Canadian Council on Social Development, The Coopers & Lybrand Consulting Group, and Policy Concepts.

ERN's purpose is to explore and evaluate methods for helping unemployed people get off social assistance and back into the job market, through employability programs currently under way across Canada.

ERN will select at least 10 to 15 demonstration projects for an in-depth evaluation of the different approaches used to help social assistance recipients and others re-enter the labour force. It will assess the projects' effectiveness for different groups, such as older unemployed workers, women, native people, disabled persons, visible minorities and youth.

ERN will establish a standardized framework for evaluating employability enhancement projects. The framework will provide useful information not only for government policy-makers, but also for business, social service and employment agencies, and program administrators.

ERN will develop an information resource centre. It will include an inventory of national and international employment projects, an evaluation data base and a documentation library. A communications network will serve organizations and individuals in the employment enhancement field.

The Employability Resources Network,
55 Parkdale Avenue,
Ottawa K1Y 1E5. Tel: (613) 728-1879.
Fax: (613) 728-9387.

Strategic Management Committee: Keith Norton, Policy Concepts; Terrance Hunsley, CCSD; J.P. Herzog, Coopers & Lybrand Consulting Group

Coordinator: Barry Ezrin

Contract Administration/Technical Support:
Coopers & Lybrand Consulting Group (613) 237-3702

Communications: Policy Concepts (416) 971-7777; and CCSD (613) 728-1865

Information Resources: CCSD

Demonstration Evaluation: Coopers & Lybrand Consulting Group

Quebec Liaison: CCSD (514) 288-1687

Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi

Le projet Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi (RAMPE) est un projet témoin d'une durée de trois ans financé par Emploi et Immigration Canada dans le cadre du programme Innovations.

Trois organisations assument la responsabilité de RAMPE : le Conseil canadien de Développement social, Coopers & Lybrand Consulting Group et Policy Concepts.

Le mandat de RAMPE est d'explorer et d'évaluer, dans le cadre de programmes d'amélioration des possibilités d'emploi ayant cours dans l'ensemble du Canada, différentes formules pouvant aider les chômeurs à se soustraire à l'aide sociale et à réintégrer le marché du travail.

RAMPE sélectionnera dix à quinze projets témoins pour évaluer minutieusement les différentes stratégies favorisant la réinsertion des assistés sociaux et d'autres personnes sur le marché du travail. Il appréciera l'efficacité des projets visant différents groupes tels que les chômeurs d'un certain âge, les femmes, les autochtones, les handicapés, les minorités visibles et les jeunes.

RAMPE élaborera un schéma d'évaluation destiné aux projets d'amélioration des débouchés. Ce schéma fournira des renseignements utiles non seulement aux décideurs politiques du gouvernement, mais aussi aux entreprises, aux organismes de services sociaux et d'emploi, et aux administrateurs de programmes.

RAMPE créera également un centre national de documentation. Celui-ci comprendra l'inventaire des programmes d'amélioration des perspectives d'emploi mis en place au Canada et à l'étranger, une base de données sur l'évaluation et un centre de documentation. Un réseau de communication sera à la disposition des organismes et des particuliers qui s'occupent de l'amélioration des perspectives d'emploi.

Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi, 55, avenue Parkdale, Ottawa K1Y 1E5. Tél. : (613) 728-1879. Télécopieur : (613) 728-9387.

Comité de gestion stratégique : Keith Norton, Policy Concepts; Terrance Hunsley, CCDS; J.P. Herzog, Coopers & Lybrand Consulting Group

Coordonnateur : Barry Ezrin

Administration des contrats/support technique :
Coopers & Lybrand Consulting Group (613) 237-3702

Communications : Policy Concepts (416) 971-7777; et CCDS (613) 728-1865

Ressources documentaires : CCDS

Évaluation des projets témoins : Coopers & Lybrand Consulting Group

Liaison au Québec : CCDS (514) 288-1687

USERS GUIDE
FOR EVALUATION OF
EMPLOYMENT PROJECTS

92-03784/

Copyright © 1991 by the Employability Resources Network. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, or by any information storage or retrieval system, without permission in writing from the Employability Resources Network.

Additional copies are available for $5.00 each and may be obtained by writing to the Employability Resources Network.

Published 1991.
Employability Resources Network
55 Parkdale Avenue
Ottawa, Ontario K1Y 1E5
Tel.: (613) 728-1879. Fax: (613) 728-9387

TABLE OF CONTENTS

1. **INTRODUCTION** 1

1.1 Objectives of Users Guide 1
1.2 Maintaining the Users Guide 1
1.3 The Program Evaluation Process 1
1.3.1 Introduction 1
1.3.2 Program Evaluation - Major Steps/Process 2

2. **EVALUATION ASSESSMENT** 7

2.1 Introduction 7
2.2 Component Profile 8
2.2.1 Statement of Objectives 8
2.2.2 Prepare Statements Regarding Mandate, etc. 9
2.3 Program Logic Model 10
2.4 Identify issues to be Addressed in a Subsequent Evaluation Study 10
2.5 Identify Possible Methodologies 11
2.6 Develop Evaluation Options 11
2.7 Preparation of Evaluation Assessment Report 12

3. **EVALUATION FRAMEWORK** 13

3.1 Elements of an Evaluation Framework 13
3.2 Identification of Appropriate Effectiveness Indicators and Performance Data 14
3.3 Develop Skeleton Evaluation Approach 14
3.4 Develop Requirements for Data Gathering 14
3.5 Evaluation Framework Report 14
3.6 Prepare Data Collection Plan 14

4. **EVALUATION STUDY PLANNING** 15

TABLE OF CONTENTS (cont'd)

5.	**EVALUATION STUDY**		**17**
5.1	Introduction		17
5.2	What Makes an Evaluation Study Successful		18
5.3	Evaluation Risks		18
5.4	Conducting the Evaluation (Data Collection)		19
5.5	Preparing Results		20
	5.5.1	Data Analysis	20
	5.5.2	Overall Findings Associated With Each Issue	20
5.6	Preparing Evaluation Report		21

LIST OF APPENDICES

APPENDIX A: Program Evaluation - Generic Issues

APPENDIX B: Employment Creation Projects - Core Issues

APPENDIX C: Employment Creation Projects - High Priority Issues

APPENDIX D: Forms/Formats Used

1. INTRODUCTION

This manual was prepared by the Coopers & Lybrand Consulting Group for the Employability Resources Network (ERN).

1.1 Objectives of the Users Guide

The objectives are, initially, to provide project managers and evaluators, across various employment creation projects, with a basic guide to conducting evaluation studies, outlining the sequence of fundamental procedures and processes. A separate volume is also being made available as a companion to the Users Guide containing material of a more technical nature related to data collection methods, forms, documentation, etc.

1.2 Maintaining the Users Guide

As the experience and practice gained in the evaluation of various employment creation projects accumulates, new material will be made available to all holders of this Users Guide.

1.3 The Program Evaluation Process

1.3.1 Introduction

The first, and one of the more important considerations is to ensure that all evaluation activity is carried out on behalf of, and under the direct control, of a "client". This client may be a Steering Committee created for the purpose; the employment project's board of directors; any group or authority interested in and responsible for obtaining intelligence as to results. Generally, the project manager alone is not a suitable client due to possible conflicts in interest between day-to-day management and objective, sometimes critical, intelligence.

It is useful at the outset to make the distinction between formative and summative evaluations. A formative evaluation would involve an ongoing flow of information back to the client or project manager over a considerable period of time. A summative evaluation occurs at one point in time and summarizes the experience up to that point.

Program Evaluation is a process that involves a series of steps. The most important step in program evaluation is to make sure that the whole process is issue driven. The process needs to be driven by relevant and important evaluation issues selected by the client, not by methodology.

Another important part of the process is an identification of decision points which affect the subsequent conduct of the evaluation. The client of the evaluation must make certain decisions particularly those reflecting the focus of the evaluation. The decision points in the process exist to keep the client in charge of the process; in fact, the client becomes an integral part of the evaluation process.

Good program evaluation is like good research, it is planned back-to-front. This means that evaluators should frequently consider the issues and/or questions to be addressed and what kind of answers they really need at the end of the process.

Not planning an evaluation from back to front can lead to a major problem. Research effort may be wasted producing answers to questions that are not relevant, or a detail level of analysis that is not necessary may result.

When done the proper way, it can said that an evaluation is like a funnel. At the beginning, there is a broad consideration of context and the range of issues that can be studied. As the evaluation proceeds, one narrows it down to the precise issues that will lead to focused and relevant conclusions. Keeping the issues clearly in mind, one is able also to develop more pertinent research questions. These in turn can be broken down into specific indicators (or variables) which can be addressed or measured with particular kinds and amounts of data through the use of appropriate research methodologies. Because the effort is firmly fixed on the end product, and begins with an vision of what that end product should look like, it is more readily possible to determine when enough data collection has occurred to support the required results.

1.3.2 Program Evaluation - Major Steps/Process

For descriptive purposes, the process depicted in Diagram #1 is broken into four segments:

a) the steps up to and including decision point #1;

b) the steps leading from decision point #1 through decision point #2 to completion of the evaluation assessment report;

c) the steps leading from decision point #2 (approval of the evaluation assessment) to finalization of the evaluation report; and

d) steps leading from decision point #1 through decision point #5 to the end of the evaluation framework process.

Each of these segments is now elaborated upon in conjunction with the logic flow chart (Diagram #1).

a) Actions leading up to Decision Point #1

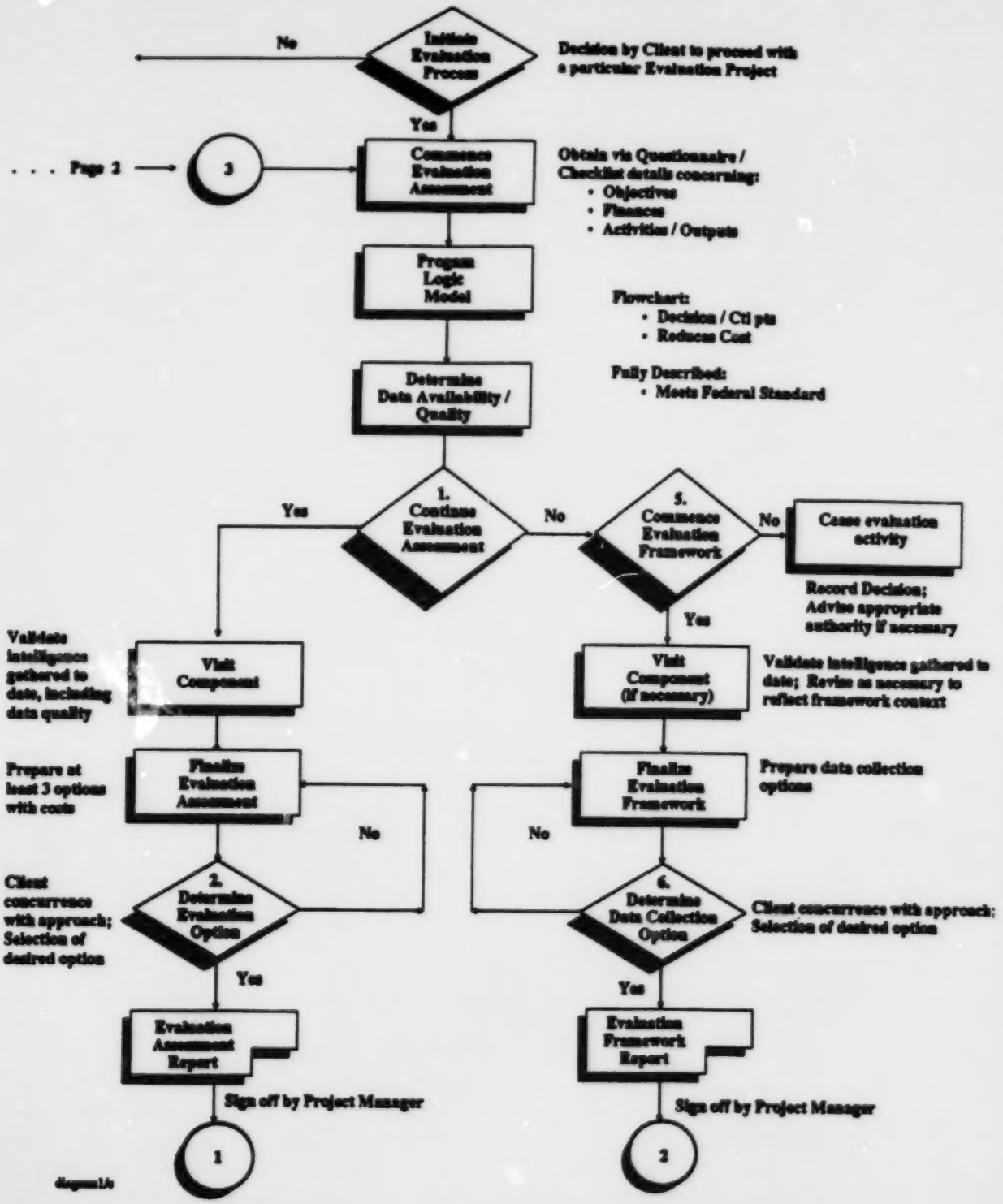
- All evaluation activity should be initiated by a decision by the client to proceed. A key factor in undertaking this evaluation activity will be preparation of terms of reference for the ensuing evaluation assessment to ensure that all concerned, in particular employment project officials, have a common understanding of the activities which are to follow.

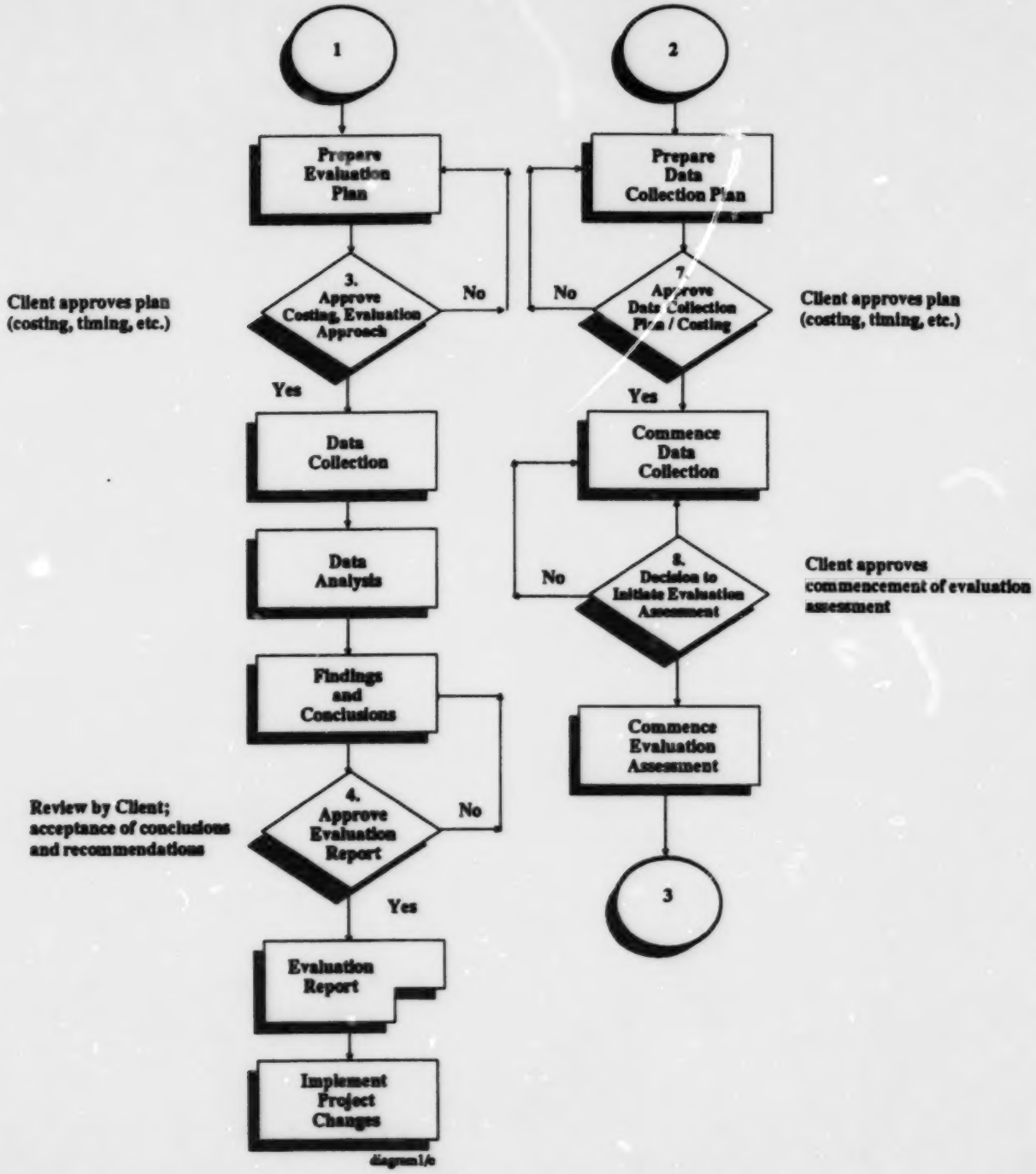
- The evaluation assessment, which is the first major activity, is described in detail in Section 2 of this manual. Initially emphasis should be placed on collection of necessary intelligence to permit completion of the Component Profile and the Program Logic Model. Serious attention should be given at this juncture to the availability and quality of data from project records, files, etc. which may be required in an eventual evaluation. While it is not intended to suggest that an in-depth analysis of data quality and reliability be carried out - after all, issues and options have yet to be considered - it should be possible to formulate some initial judgements as to the utility of project records and files should an evaluation ensue. A critical factor in the preparation of these particular portions of the evaluation assessment is to ensure that once drafted they are reviewed and accepted by project management officials.

- Upon completion of the Component Profile and Program Logic Model, the evaluator should be in a position to approach the client with a status report as to the progress to date and with advice concerning the choices for further evaluation activity. In summary, what the client must decide at this point is whether or not to proceed further with the assessment; cease evaluation activity altogether; or initiate an evaluation framework, i.e., defer evaluation activity in the near term pending collection of necessary evaluation related data. Factors impacting on these decision alternatives are outlined in Sections 2 and 3 of the manual.

b) Actions Stemming from Decision Point #1 Concerning Completion of Evaluation Assessment

- If the decision made is to proceed with finalization of the evaluation assessment, the next critical step concerns identification of evaluation issues and their packaging into various options. A key point which must be resolved at this stage is whether or not, given the potential issues to be addressed and the various approaches (methodologies) which may be applied, available data will support the evaluation research contemplated. This may necessitate a final


No
Initiate Evaluation Process
Decision by Client to proceed with a particular Evaluation Project
Yes
. . . Page 2
3
Commence Evaluation Assessment
Obtain via Questionnaire / Checklist details concerning:
• Objectives
• Finances
• Activities / Outputs
Program Logic Model
Flowchart:
• Decision / Ctl pts
• Reduces Cost
Determine Data Availability / Quality
Fully Described:
• Meets Federal Standard
Yes
1. Continue Evaluation Assessment
No
5. Commence Evaluation Framework
No
Cease evaluation activity
Record Decision; Advise appropriate authority if necessary
Yes
Validate intelligence gathered to date, including data quality
Visit Component
Visit Component (if necessary)
Validate intelligence gathered to date; Revise as necessary to reflect framework context
Prepare at least 3 options with costs
Finalize Evaluation Assessment
Finalize Evaluation Framework
Prepare data collection options
No
No
Client concurrence with approach; Selection of desired option
2. Determine Evaluation Option
6. Determine Data Collection Option
Client concurrence with approach; Selection of desired option
Yes
Yes
Evaluation Assessment Report
Evaluation Framework Report
Sign off by Project Manager
Sign off by Project Manager
1
2
diagram1A


1
2
Prepare Evaluation Plan
Prepare Data Collection Plan
3. Approve Costing, Evaluation Approach
No
Client approves plan (costing, timing, etc.)
7. Approve Data Collection Plan / Costing
No
Client approves plan (costing, timing, etc.)
Yes
Yes
Data Collection
Commence Data Collection
Data Analysis
8. Decision to Initiate Evaluation Assessment
No
Client approves commencement of evaluation assessment
Findings and Conclusions
Commence Evaluation Assessment
4. Approve Evaluation Report
No
Review by Client; acceptance of conclusions and recommendations
Yes
3
Evaluation Report
Implement Project Changes
diagram1/c

check with employment project personnel. It should then be possible for the evaluation analyst to put together at least three evaluation options - including the possibility of no evaluation - focusing on the designated issues.

- The client is then expected to make a decision with respect to which option - or combination - most closely satisfies its and the project's needs for evaluative intelligence. The final evaluation assessment report - reflecting all the essential ingredients of an assessment together with the client's decision, i.e., choice of option, will then be prepared, and employment project management sign-off (acceptance) of the report obtained.

c) **Actions Stemming from Decision Point #2 (Evaluation Study)**

- The first step in carrying out an evaluation study is development of the detailed plan (evaluation design) for the chosen option. During this phase one needs to:

  - be more specific about data sources;
  - outline scheduling;
  - allocate resources; and
  - refine the costing.

- Once the client has approved the evaluation plan, the evaluation study itself begins. During the Data Collection and Analysis stages, objective and credible information on each selected issue is collected and examined. At a minimum, conclusions on each issue should be presented together with a brief description of the supporting rationale and data. Section 5.4 of the manual explains this part of the process in greater detail.

- The evaluation report consists of answers grouped in terms of the evaluation issues. Decision makers typically will find the report most useful if it is organized as a document that pulls together the most interesting and relevant findings in the main text accompanied by an executive summary. Detailed answers can be the subject of appendix material in a separate volume. It is a good check, when time permits, to describe in the appendix which research questions were answered, and those for which partial answers or no answers were possible (and why). An important finding can be the fact that insufficient data is gathered by a project and that routine data capture should be built into a project for the next evaluation.

- The final step in an evaluation setting would be that the client must make a decision based on the evaluation, that is to say, the client must explicitly decide what action, if any, should ensue. At this point the evaluation process is linking

directly with the management decision making. In essence, the options are: a) to change the program, or to decide that b) no action is needed. The ultimate result of the evaluation process may be affirmation of a project's current activities or implementation of an enhanced program.

- In cases where changes are called for, an implementation plan is necessary. Feedback and monitoring of the changes are important to ensure their proper actioning and to guard against any unexpected impacts vis-a-vis data collection, record keeping, etc. which might adversely affect a future evaluation. Much of this responsibility, however, rests with project management officials.

d) **Steps Leading from Decision Point #1 through Decision Point #5 (Evaluation Framework Process)**

- As noted elsewhere, for reasons of project immaturity, data unavailability, etc. the client may decide that further pursuit of an evaluation assessment would not be cost-effective at this time. The client could conceivably rule that no evaluation activity whatsoever is warranted, in which case further action would terminate. If, on the other hand, continued evaluation activity seems appropriate, the steps leading to an evaluation framework would be followed.

- As is noted in Section 3.1, a portion of an evaluation framework duplicates material that would have been included in an evaluation assessment. Consequently, if the client directs that a framework is to be prepared in lieu of an assessment, much of the work carried out leading up to Decision Point #1 can be employed in preparing the framework. Two key contextual points are worthy of note. First, assessments focus, inter alia, on evaluation in the relatively near term. Evaluation frameworks, though, are concerned with data collection to permit evaluation sometime in the future. Secondly, given the different foci of the two documents, issues in a framework, become somewhat more prospective.

- Given the change in focus from assessment to framework, the analyst may find it necessary to revisit the employment project to validate and/or revise intelligence gathered to date to reflect the framework context more accurately.

- The evaluation framework is then finalized; data collection options are developed; alternatives are presented to the client for decision.

- Once the client makes a decision as to the course of action it deems most appropriate, a final evaluation framework report (as per Section 3.5) is prepared reflecting this decision. Project sign-off should be obtained at this juncture.

- As was the case in the steps leading up to an evaluation study, here too a detailed plan implementing the client's decision must be prepared. In this instance though, the plan will centre on where, how, and when data is to be collected, stored and manipulated along with attendant cost estimates. The plan requires client approval before it may be implemented. In certain circumstances the employment project manager may be advised to seek additional funding for the data collection effort.

- Data collection is intended to continue as per the evaluation framework's recommendations and the chosen course of action until such time as it is considered propitious to consider further evaluation activity. At that point in time, direction should be sought from the client whether or not to proceed with an evaluation assessment. In such instances, it should be noted that, given the existence of an evaluation framework and an on-going data collection plan, time required for preparation of an evaluation assessment should be significantly shortened.

2. EVALUATION ASSESSMENT

2.1 Introduction

Evaluation Assessments are a critical part of the program evaluation process. They provide the client of the study with a way to ensure that an adequate focus and planning for any ensuing evaluation are established. The evaluation assessment process may be more or less formal; should involve project personnel, and will usually be iterative in nature as issues are selected from the many possible issues that could be addressed. An evaluation assessment report may, in very straight forward cases, be extremely brief. Any evaluation study must, however, be preceded by a thorough assessment and report.

Evaluation Assessments will proceed as follows:

Step 1 - Basic Data Gathering

Using a checklist, the evaluation analyst must obtain basic information from the employment project manager. Such information will include: project budget, funding arrangements, organization chart and job descriptions, program/project descriptions, other pertinent documents including the types of information that is maintained on participants, the method of record keeping, etc..

Step 2 - Preparation of Component Profile

Using above information and a structured format, the evaluation analyst will prepare the Component Profile, including working paper files (Appendices) for the report. The analyst will confirm the salient points in the profile and provide the employment project manager with a copy of the written profile for any further comment.

Step 3 - Preparation of Program Logic Model

Using the agreed upon Component Profile, the analyst will prepare a Program Logic Model and confirm it with the project manager, again providing a written copy for final concurrence.

Step 4 - Finalization of Issues to be Assessed

The consultant will prepare a proforma table of issues, research questions, indicators and sources of information.

Step 5 - Issue Evaluation Assessment Report

Copies should be reviewed by, and distributed to, those persons appropriate to the particular employment project.

During the carrying out of the steps above it may become apparent that continuation of the evaluation assessment would be inappropriate and preparation of an evaluation framework would be preferable. Reasons for this situation generally relate to such factors as project maturity, availability and quality of data and the efficacy of existing information systems. Such intelligence usually comes to light during Steps 1 and 2. In such an eventuality, the attendant circumstances should be documented and a decision sought from the client as to which way to proceed.

2.2 Component Profile

A primary task in an Evaluation Assessment is to prepare a detailed description of various facets of the employment project, called in evaluation terminology, a Component Profile. In order to develop a profile, extensive research will be necessary. It will include, but will not be limited to:

Research:
- relevant documentation in hands of project management;
- "basic" profile; and
- previous evaluation working papers (frameworks, etc.).

Interviews with:
- individuals responsible for designing the project;
- representatives of the target group (if appropriate);
- project management; and
- any other relevant individuals.

2.2.1 Statement of Objectives

The objectives are a key segment of the component profile. Development of the remaining segments of the profile, and of the remainder of the assessment, might, in some cases, depend upon a clear statement of objectives.

The statement should clearly identify the objectives for which the component is held accountable. A list of sub-objectives, with an explanation as to how each contributes to the main objectives, should be attached.

No written approval is required at this stage. Given the importance of the item, however, it is vital that the consent of interested parties (project management, etc.) be obtained.

2.2.2 Prepare Statements regarding:

- component mandate: This should state clearly the formal basis of the component and delineate what the component must do and what it may do. A narrative broadly describing the activities within the component, how the component operates, upon whom the component is expected to exert influence, and what the component is to accomplish, should be added. A description of the relationship to other similar components should be included where relevant.

- component environment: This section describes the conditions under which the component operates (or was intended to operate) in terms of the economic, local and other environments.

- component resources: This details the fiscal dollar and human resource expenditures deployed in the component. Facilities and equipment (capital assets) other than office space should be identified.

- component elements: This statement should describe three elements viz:

  - activities: the operational plan and the tasks to be performed in pursing it;

  - operational outputs: the products of work effort within the component (for example, reports, job placements, referrals) which are delivered outside the component organization; and

  - impacts and effects: the expected impacts and effects resulting directly from the component outputs and indirectly from direct impacts and effects, which cause further outcomes.

2.3 Program Logic Model

The Program Logic Model, presented in narrative and chart form, describes how activities and operational outputs influence target groups to produce impacts and effects which can be related to objectives. It is a vital statement in itself and clearly describes the linkages and causal relationships between program elements. Acceptance of the causal model by project managers is tantamount to a "contract of understanding" between project management and the program evaluation team, as regards a description of the project to be evaluated..

2.4 Identify issues to be Addressed in a Subsequent Evaluation Study

Although it may make the design of evaluation options more complex and time-consuming, the identification of issues should be considered as a separate task. A concurrent identification of issues and specification of possible evaluation methodologies has serious pitfalls, which may lead to an evaluation design's being method-driven. It must always be issue-driven.

In the broadest sense, four groups of program evaluation issues are generally considered, namely:

- Program Rationale Issues;
- Objectives Achievement Issues;
- Impacts and Effects Issues; and
- Alternatives Issues.

These "generic" issues are outlined in greater detail in Appendix A.

In the case of employment projects, experience has proven that the broad program evaluation issues are capable of being distilled into a number of more specific questions which in turn can be divided into Core and High Priority Issues.

Core Issues are defined as critical questions of interest which must be addressed in order to obtain a sense as to whether the employment creation project accomplished its objectives or not. If for some reason these questions are incapable of being examined, an evaluation would ordinarily not be proceeded with. High Priority Issues may be addressed at the discretion of the client. They would, if included in an evaluation, provide useful additional intelligence to those interested in the outcome of employment creation initiatives.

2.5 Identify Possible Methodologies

Evaluation options should not be developed at this point. For the moment considerations of cost and time should not enter the thinking of the team except where cost or time of a possible methodology is obviously prohibitive. The matter for resolution is to devise a means of addressing each individual issue so that for a potential future evaluation study:

- reliable and relevant data may be collected;
- supportable data analysis may be undertaken;
- credible findings and conclusions may be drawn from the data analysis;
- an accurate and thoroughly informed picture of the subject component and its potential may be extracted from findings and conclusions;
- an appropriate and, where relevant, actionable evaluation report may be written and presented.

One approach is to develop Research Questions related to each issue. These research questions should be phrased in a manner that they are clearly relatable to the issue in question, but also may be directly related to an Indicator which can be measured by a particular data source or methodology. An example of this approach is shown in the separate volume containing technical appendices.

The process of methodology selection should also allow the methodologies to be rated in terms of depth of coverage (High, Medium, Low) which would address the issue.

Once this process is completed for the first issue, it should be repeated until a list of "Rated" methodologies is completed for all issues.

2.6 Develop Evaluation Options

The objective is to provide the client with a rational and realistic set of choices about what might be accomplished and at what cost.

The set of choices or "Packages" is presented in a manner which reflects the issues in accordance with:

- the stated evaluation needs of the client, including giving priority to issues which the client feels merit special attention; and

- any other relevant groups of issues.

Given that there may be a considerable number of issues and methodologies, the process of group construction is intuitive to a substantial degree. Nevertheless, the focus must be upon issues first, and methodologies second. Further, in considering the assigning of methods to issues, confidence, reliability and likely accuracy of data are the key criteria.

While the construction of options must be clearly issue-based, it must also be borne in mind that the subsequent evaluation study must be conducted within budgeted time and cost parameters. Thus, a realistic compromise must be reached which produces evaluation options that should be potentially cost effective, capable of execution within a reasonable time period, and presented in a manner which makes for a confident selection by the decision-maker. Once a set of evaluation options is derived, each option must be costed to a reasonable degree of accuracy without spending too much time on this aspect at this juncture.

Once the preferred option has been selected, a detailed workplan must be developed to enable the precise costing of the work and the scheduling of key activities and milestones. This will constitute the evaluation plan and budget and will be confirmed by the client. Details concerning key steps in the evaluation planning process are outlined in Section 4 of this manual.

2.7 Preparation of Evaluation Assessment Report

The above work should result in a report structured as follows:

- Executive Summary;
- Introduction (Terms of Reference, Purpose, etc.);
- Component Profile;
- Program Logic Model;
- Issues for Evaluation;
- Possible Methodologies;
- Evaluation Options (including estimated resource requirements); and
- Appendices.

3. EVALUATION FRAMEWORK

Three fairly stringent criteria must be used to select projects for which a planned evaluation assessment is to be set aside and a framework developed instead. These criteria are:

a) Data weakness due to short project history. Some employment projects are intended and designed to exert an impact on their client groups over the medium to longer term. In this case a two, or three, year old project may not be open to a reasonable effectiveness evaluation as the desired impacts and effects will not have been attained. In this case, a framework can select data elements to be tracked as impacts of the project emerge.

b) Data weakness due to system inadequacies. Some projects may be in need of upgrading with respect to their records and information systems. In these instances, continuation of the assessment and any evaluation in the short term is unlikely to produce any credible intelligence. An evaluation framework with its focus on the collection of essential evaluative and management information would be more relevant in such circumstances.

c) Extensive project redesign or reorganization. If an employment project has undergone a major change in objectives, instruments, outputs, delivery organization or regulations which in turn have instituted a new regime for its clients and altered potential effectiveness, a framework may be a more useful tool. The reason for avoiding an evaluation study is to preclude the expenditure of time and resources on the analysis of a project variant with tools forged from evaluation data which are no longer relevant.

3.1 Elements of an Evaluation Framework

Portions of an evaluation framework are similar to an evaluation assessment. The guidelines for these sections are, therefore, the same as these followed for assessments. The sections in question are:

- Component Profile, including information on objectives, mandate, resources, activities, outputs, impacts and effects (See Section 2.2);
- Program Logic Model (See Section 2.3); and
- Evaluation issues (See Section 2.4).

3.2 Identification of Appropriate Effectiveness Indicators and Performance Data

In order to provide a basis for addressing issues in a subsequent evaluation, data which fairly demonstrate component performance vis-a-vis those issues identified, must be available.

The indicators should be drafted to clearly demonstrate the linkage between the performance data to be collected and the issue being addressed.

The indicator specification should include detail concerning the nature and source of information to be captured and how, if at all, it will be manipulated.

3.3 Develop Skeleton Evaluation Approach

Issues and indicators are reviewed to determine general evaluation approaches. These should be presented in a manner which specifies possible different methodologies for tackling the various issues, or groups of issues. Optional approaches should be categorized as to high, medium, or low evaluation coverage and each option should be roughly costed in terms of personnel costs, required skills, and other miscellaneous costs.

3.4 Develop Requirements for Data Gathering

Given the set of possible evaluation options, the need for data and their collection can be established for each option. The nature, type, timing, and source of the data should be specified in an outline plan for data gathering. An estimate of costs should be made in each case.

3.5 Evaluation Framework Report

The report should be brief and contain the following: an executive summary, the detailed component profile, program logic model, statement of issues, the statement of indicators, the costed data collection options and the chosen course of action.

3.6 Prepare Data Collection Plan

As a result of selection of a data collection option, a plan for data gathering will, by implication, have been accepted. If such a plan has not already been developed, it should be completed at this juncture.

4. EVALUATION STUDY PLANNING

Once an option has been chosen identifying issues to be addressed and to what level of detail, it is essential for evaluation project management and budgetary control purposes that a detailed evaluation plan be prepared.

While actual preparation of plans is a matter up to the individual evaluation planner/analyst, there are a number of key steps which should be taken into account:

- ensure that all issues covered in the chosen option are addressed in the evaluation plan;

- for each issue, ensure that one or more methodologies is available to provide evaluative intelligence;

The purpose of the two preceding steps is to assure the planner that all issues will be addressed and the extent to which each methodology is capable of addressing more than one issue, i.e., relative importance and/or strength of one methodology versus another.

- Determine linkages between methodologies, i.e., could they, if resources permitted, be run in parallel; must they be sequentially implemented?

Factors impinging on this point relate to the relative priority of issues; questions concerning availability of data; availability of key resource persons.

- Timing considerations. Based on levels of effort reflected in the chosen option, as well as the planner's own knowledge and experience, for each segment (methodology) of the proposed evaluation, it should be possible to reflect:

    - actual work content, i.e., working days;
    - elapsed time, taking into account work to be done, time awaiting others to respond, etc.

- A bar chart may be prepared at this juncture to indicate by calendar weeks/days the timing of each segment of the evaluation.

- Resources (people) required should be plotted against their respective tasks.

At this stage, a draft plan has been essentially prepared reflecting the following:

- specific tasks/segments;
- sequencing and timing;

- estimates of working days required
- allocation of people to various tasks
- other costs such as computing, word processing, travel, etc.

- It is often useful to attach to the bar chart a set of explanatory notes. Cross-referenced to each module or task, the notes would reiterate resources to be assigned; scheduling and timing data; additional intelligence regarding milestones; key contact persons; possible constraints regarding timing, data collection or any other information the planner feels would assist in understanding the plan and controlling the study.

5. EVALUATION STUDY

5.1 Introduction

Evaluation should be an integral part of the corporate management process providing a means for exercising management control as well as a feedback mechanism to the planning function. Program evaluation studies are to be conducted in such a way as to produce timely information that will serve the management decision-making process.

In most instances, evaluation studies are carried out by means of a series of identifiable steps, namely:

Step 1 - Conduct Evaluation (Data Collection)

Performed as per evaluation assessment option chosen and detailed plan.

Step 2 - Prepare Table of Results (Data Analysis)

Using the Issues Table for the selected option, for each issue listed indicate on a modified table:

- conclusion reached as to each issue as well as remarks/observations; and

- prepare a short narrative paragraph for each issue explaining findings in context and providing any other pertinent commentary.

Step 3 - Prepare Evaluation Report

Using a prescribed standard format, incorporate above results into initial draft report taking into consideration:

- any other observations;
- possible alternatives to current delivery approach; and
- cosmetics to ensure report "flows" smoothly.

Step 4 - Issue Discussion Draft Report

Review report with employment project manager, reflect reasonable changes, work changes, etc.

Step 5 - Distribute Final Report

Distribute final report to those who received the Evaluation Assessment Report.

5.2 What Makes an Evaluation Study Successful

- The evaluation study should have clearly specified terms of reference which include, among other things, the specific evaluation questions to be addressed so that the particular objective of the study is well understood.

- A detailed plan should be in place outlining tasks, milestones, resources assigned, budgetary data.

- Effective communication - Evaluation studies should involve a close working relationship and open communication between the manager of the project being evaluated and the evaluators as each stage of the evaluation study progresses.

- The evaluation study should be timely in the sense of being completed in time for its consideration in the appropriate decision-making context.

- Credible methodology - The methodology used for the evaluation should be credible and acceptable to the client, as well as appropriate to the depth and scope desired to explore the issue in question.

- Realistic expectations - The evaluators should make the clients of the evaluation understand what they should realistically expect from the findings of the study. If, for example, data constraints are going to impact on the ability to produce comprehensive, reliable conclusions, this fact should be made known.

- Clearly written report - The language of evaluation reports should not be over-specialized or technical. The report should focus on client needs rather than an approach which tends to over-emphasize research questions.

5.3 Evaluation Risks

The risks to be aware of in conducting an evaluation of employability enhancement projects fall into three basic categories:

- inappropriateness of the evaluation design/methodology, including the incapacity to attribute specific outcomes and effects to aspects of the project or program being evaluated, and lack of due consideration for substitution effects, e.g. where project participants move from the welfare rolls to the unemployment insurance rolls;

- non-availability of data, including the lack of capacity to track in some way the progress of all participants during, and preferably beyond, the life of a demonstration project; and

- a lack of independence and objectivity on the part of those carrying out the evaluation or reporting on results. Without such objectivity, there is a risk of more favourable effects being shown than actually occurred.

5.4 Conducting the Evaluation (Data Collection)

The evaluation assessment (or possibly framework) will have recommended options for the evaluation study. The options will have incorporated statements of issues to be evaluated and appropriate methodologies. Given the option(s) selected by the client, the tools for undertaking the evaluation must be developed.

Most evaluation methodologies involve, to some extent at least, the collection of data by way of written questionnaire, interview, or other approved method. An important point of procedure is to assure respondents in writing that their identity, responses, and opinions, will be kept confidential. Also, confirmation of the proposed data collection method with external sponsors is highly desirable.

Steps should be taken to review the proposed questions with a selection of respondents to ensure that respondents can, and are willing to, answer the questions.

A consistent application of the method vis-a-vis each respondent must be upheld. It is very desirable whenever possible to develop multiple lines of evidence by building links between methodologies so that information gathered from the one supports, ratifies, or complements information gathered from the other.

Some additional steps in developing individual data collection tools are identified below:

- verifying the research design, i.e., the specific data sources which will provide data on each research question. Each research question and indicator must be linked with one or more data sources capable of providing its data requirements;

- following the linkages of questions to data sources, the specific steps to access the source must be identified such as making contact with those who will supply and/or approve use of the data;

- preparing the work instruments (questionnaires, file review guides, survey instruments) that will be used to acquire the specific information/data required.

Further details on the development and use of various data collection methodologies are contained in the volume containing technical appendices to this manual.

5.5 Preparing Results

5.5.1 Data Analysis

The data collected must be analyzed in detail. Analysis is not merely a tabulation of responses to each question: it encompasses the breaking down of responses into sub-categories, very often by cross-reference between two or more questions, and in particular matching sub-categories of respondent's usage (and opinion) of the evaluated component (frequency of use, impact of use, service level, suitability of component, etc.). Any assumptions made, or known weaknesses in the data, should be carefully noted for inclusion in the findings report.

Analysis could involve the rigorous application of several appropriate statistical and financial techniques, as appropriate. The most common include time-series analysis, regression analysis, and benefit analysis.

The analysis phase is concluded only when all the relevant sorting and summarizing of data is complete. The analysis should be presented in tabular or graphical format where possible.

5.5.2 Overall Findings Associated With Each Issue

As noted in Step 2 of the Evaluation Study process (See 5.1), analysis of data from surveys, interviews, etc., should be documented within each issue-category, ie., for each evaluation issue/research question, findings should be thoroughly documented.

5.6 Preparing Evaluation Report

The report should "stick to the basics". Any overly detailed descriptions of the project, methodologies, etc. can be placed in a separate volume of technical appendices if at all required.

The Evaluation Study Report should:

- outline the terms of reference;
- provide a description of the background and history leading to development of the project;
- concisely describe study methodology;
- present facts, findings and discussion of issues in the order of importance to the client and project management; and
- present the conclusions and any associated recommendations also in a logical sequence and, again, grouped around issues.

The report will consist of 3 parts:

1. Concise Executive Summary.
2. Main body of the report, which lays down the facts and findings, conclusions and recommendations.
3. Technical Appendices bound in a separate volume outlining detailed data related to evaluation methodology, evidence supporting research questions, etc.

A suggested table of contents for the report is attached as Exhibit 1.

EXHIBIT 1

EVALUATION STUDY

Table of Contents

Example

Executive Summary

1.0 Introduction

A. Purpose and scope of study; Evaluation Study Terms of Reference
B The structure of the report
C Acknowledgements

2.0 Background

A. The benefit of this employment project initiative
B. Local socio-economic conditions impacting on project; any particular operating constraints/factors affecting project delivery

3.0 Study Design

Description of how data was collected and analyzed

4.0 Facts, Findings and Conclusions

Formatted around issue groupings (See Section 5.1 and 5.5.2)

5.0 Recommendations

6.0 Conclusion
(Bottom line assessement of projects successes/failures)

APPENDICES (Separate Volume)

APPENDIX A

PROGRAM EVALUATION - GENERIC ISSUES

Program evaluation is intended to cover a number of basic issues. Sub-divided into four general classes and a series of further basic questions, these issues can serve as a guide to the kinds of questions which may be considered in the evaluation of a project.

I) Program Rationale Issues address the continued relevance of the component. The evaluator will, for example, seek to ensure that sub-objectives remain consistent with the main objectives, that the activities and outputs are consistent with producing the desired impacts and effects, and that actual practice has not caused conflicts (in decision-making rules, for example) within the causal model. These issues are addressed by two main questions.

- Are the objectives and mandate of the component still relevant?
- Are the activities and outputs of the component consistent with its mandate and plausibly linked to the attainment of the objectives and the intended impacts and effects?

Some of the matters which might be considered here are:

- original intentions in establishing the component, and the assumptions underlying the intentions;
- original objectives
- social, economic and other factors at the time of inception;
- evolution of the component (eg. changes in objectives, environment, target population);
- findings and recommendations from previous evaluations;
- other components which have similar purposes and (potentially) cause similar results; and
- extent to which component effects can be isolated.

II) Objectives Achievement Issues: Careful review and analysis of stated objectives will enable a set of issues to be developed using the question:

- In what manner and to what extent were component objectives achieved as a result of the component?

It will be useful to consider the following:

- logic and clarity of the relationship between intended impacts and effects and the stated objectives;

- operational plan;
- ease or difficulty with which impacts and effects may be isolated against individual objectives; and
- ease or difficulty with which results may be measured or tabulated.

III) Impacts and Effects Issues should enable the future evaluator to analyze impacts and effects into direct and indirect classes, and into intended and unintended classes, and to compare actual impacts and effects to the desired impacts and effects. Issues are addressed by questions such as:

- In what manner, and to what extent does the component complement, duplicate, overlap or conflict with other projects or components?

Here it may be helpful to:

- review policy changes made since project inception or the last evaluation;
- consider significant changes in operating practices and in manner and means of communication with target population;
- consider the extent to which impacts and effects can be related back to component activity and isolated from other factors and influences;
- consider possible cross-linkages and influences to/by other components and the intended impacts and effects of those other components; and
- consider the possible reasons other similarly-oriented components are structured differently, if this is the case.

IV) Alternatives Issues could be addressed by the questions:

- Are there more cost-effective alternative projects/components which might/do achieve the objectives and intended impacts and effects?
- Are there more cost-effective ways of delivering the components?
- Could a re-structured component achieve proportionately more of the objectives and/or intended impacts and effects?

APPENDIX B

EMPLOYMENT CREATION PROJECTS - CORE ISSUES

I. **Did the project assist the participants in:**

* obtaining employment or
* maintaining employment

Data Source

Project Files - low effort, partial coverage, medium probability.

Participant Survey - high effort, medium to high coverage, high probability.

External Files (EIC, Social Services, etc.) - medium effort, high coverage, low probability.

Data Required

1. % of participants who found a job following the program

   a) within the target period identified by the program as constituting success;

   b) within 6 months.

2. Average time successful participants employed in the 6 months following participation.

3. Average number of jobs held by successful participants in the six months following participation.

4. Average time successful participants spent on UIC and Social Assistance (any level) in the six months following participation.

5. Work history for the comparable population Labour Force Survey (LFS).

II. **Did the project strengthen the participants' personal sense of employment readiness (or self worth)?**

Data Source

Project Files - low effort, low coverage, medium probability.

Participant Survey - high effort, high coverage, high probability.

Data Required

1. Before and after assessment of participants' perception of employment readiness captured in the project.

2. Program assessment of individuals' employment readiness before and after participation.

3. Interview with participant as part of the evaluation.

   - opinion on own employment readiness change
   - opinion on ability to make related arrangements.

III. **Did the project improve the participants' financial situation?**

Data Source

Participant Survey - high effort, medium coverage, medium probability.

Data Required

1. Reported change in cash income.

2. Reported change in financial situation.

IV. **Did the project end or reduce the participants' dependence on social assistance?**

Data Source

External Files - high effort, high coverage, very low probability

Assumption Based Model - medium effort, low coverage, high probability.

Data Required

1. Estimated level of assistance received for six months prior to participation and for six months following participation.

2. Level of assistance received by a comparable population in these time period (LFS).

V. What were the costs of the program compared to social assistance?

Data Source

External Files - high effort, high coverage, low probability.

Assumption Based Model - medium effort, medium coverage, high probability.

Project Files - required for cost data - low effort, high coverage, medium probability.

Data Required

1. Total cost of program per participant, per success.

2. Extrapolated cost of social assistance for successful participants.

3. Payback period.

4. As above, but reducing success rate by percentage of comparable untreated population achieving success (LFS).

VI. Which project elements contribute most to success?

Data Source

Interviews with project staff? - high effort, low coverage, high probability.

Identify groups of participants who have experienced different combinations of project elements and compare relative success rates? - very high effort, high coverage, low probability.

APPENDIX C

EMPLOYMENT CREATION PROJECTS - HIGH PRIORITY ISSUES

I. **Could program elements be strengthened/added/deleted to increase the success rate?**

Data Source

Project Files - low effort, medium coverage, medium probability.

Interviews - high effort, high coverage, high probability.

Participant Survey - high effort, partial coverage, medium probability.

Data Required

1. Opinions of staff on areas for improvement.
2. Opinions of outside officials on areas for improvement.
3. Opinions of participants on areas for improvement.
4. Any internal data on the success rate of individual elements of the project.

II. **Would enhanced referrals to other programs (at completion) increase the ultimate success rate of the program?**

Were there identified failures for want of complementary programs?

Data Source

Project Files - low effort, medium coverage, medium probability.

Interviews - high effort, high coverage, high probability.

Participant Survey - high effort, partial coverage, medium probability.

Data Required

1. Opinions of staff on need for complementary programs for non-successes
2. Opinions of outside officials on need for complementary programs for non-successes.

3. Opinions of participants on need for complementary programs for non-successes.

4. Internal data on use of referrals.

III. Were the selection criteria and needs analyses adequate?

Data Source

Project Files - low effort, medium coverage, medium probability.

Interviews - high effort, high coverage, high probability.

Participant Survey - high effort, partial coverage, medium probability.

Data Required

1. Opinions of staff, outside officials, and participants on participants' suitability for the program and whether pre or post intake screening plus referrals would assist the least suitable participants.

2. Were job openings forecast requiring the skills for which training was given? (if applicable)

IV. Was occupational skills training successful?
(if applicable)

Data Source

Project Files - low effort, high coverage, medium probability, only likely source.

Data Required

1. Were skills increases recorded over the period of training?

APPENDIX D

FORMS/FORMATS USED

1. Letter of Agreement to Conduct Project Evaluations.
2. Information for Project Manager.
3. Methodology Outline.

EVALUATION ASSESSMENTS

INFORMATION FOR PROJECT MANAGER

PROJECT MANAGER'S COMMENTS

PURPOSE OF HANDOUT

The support of project managers is essential in a number of areas if the evaluation process is to be truly successful.

Firstly, project managers are requested to provide, and comment upon, certain key pieces of intelligence concerning their respective projects. Project managers are encouraged to use the column entitled "Project Manager's Comments" to provide particular comments or observations on the various elements of evaluation assessments. Such matters as currency of project objectives and data availability and/or quality are of special interest to the evaluation analyst.

Secondly, project managers will be asked to comment on the accuracy of various parts of the assessment (project descriptions, logic model) once they have been prepared by the evaluation analyst.

INTRODUCTION TO EVALUATION ASSESSMENTS

Evaluation Assessments are a critical first step in the evaluation process. They provide a way to ensure that an adequate focus for any ensuing evaluation are established.

Key elements of evaluation assessments consist of a detailed description of the project (background, objectives, outline of major project activities, budgetary data, etc.); preparation of a Program Logic Model, i.e., graphic of major project activities, and outputs and, description of potential issues or questions which might be addressed in a subsequent evaluation.

PROJECT DESCRIPTION

The first major part of an evaluation assessment is a detailed description of all salient features concerning the project. This description will include such key elements as:

- project background/mandate: This states clearly the formal basis of the project and delineates what the project must do and what it may do. A narrative broadly describing the activities within the project; how the project operates; upon whom the project is expected to exert influence; and what the project is to accomplish is included, where relevant. A description of the relationship to other similar projects is included.

- project environment: This section describes the conditions under which the project operates (or was intended to operate) in terms of the economic, local and other environments.

- project resources: This details the fiscal dollar and human resource expenditures deployed in the project. Facilities and equipment (capital assets) other than office space should be identified.

- project elements: This statement should describe three elements:

  - activities: the operational plan and the tasks to be performed in pursuing it;

  - operational outputs: the products of work effort within the project (for example, reports, job placements, referrals) which are delivered outside the project organization; and

  - impacts and effects: the expected impacts and effects resulting directly from the project outputs.

To facilitate preparation of the above noted project description, project managers are asked to provide documentation such as:

- funding applications
- annual reports
- project statistics
- renewal applications
- internal memos discussing project activities, papers, revisions, etc.
- client assessment form
- client intake form (if applicable)
- client follow-up form

In addition, project managers are requested to inform the ERN evaluation analyst of any instances where documentation has been subjected to major change or situations where actual practice is significantly different from the perceived or intended course of action.

OUTLINE OF GOALS AND OBJECTIVES

Identification of goals and objectives is a key segment of the project description. Development of the remaining segments of the project description, and of the remainder of the assessment, might depend upon a clear statement of objectives.

The statement should clearly identify the objectives for which the project is held accountable. A list of sub-objectives, with an explanation as to how each contributes to the main objectives, should be attached.

Project managers are requested to provide references to the relevant portions of that documentation and information concerning project goals and objectives. Key aspects to consider are overall project objectives as well as any specific targets or goals which may have been initiated. Also worthy of note is for the project manager to comment in those instances where there may be informal objectives as well as formal ones; where there may in fact be variances between perceived objectives and those being actually pursued.

PROJECT RESOURCES/BUDGET

As noted previously, an important part of the overall project description relates to budgets and resources.

Again, either through reference to the documentation already provided or provision of additional key papers, project managers are encouraged to provide whatever they deem relevant to shedding light on this aspect of the project's operations.

Key elements here would relate to data concerning project organization (formal or informal); job descriptions if available; and levels of funding, including their sources together with budgetary plans.

ACTIVITIES, OUTPUTS, IMPACTS

From organization charts, staff assignment or "tasking sheets", description of processes, etc, project managers will be asked to provide the analyst with input concerning the various project activities:

- the outputs intended from individual or combined activities; and

- the results (impacts) expected as a result of carrying out the activities in question.

Much of this will no doubt require face-to-face discussions between the project manager and the evaluation analyst in order to construct a realistic description of project activities together with their intended results.

PROGRAM LOGIC MODEL

The ERN evaluation analyst, based on the preceding information together with the knowledge and advice imparted by project managers and their staff, will be expected to produce a document known as a Project Logic Model. Prepared in chart form - but accompanied by a fairly concise narrative description - the Logic Model is intended to "summarize" the Project Description by a graphic portrayal of project activities; their various inter-relationships; and linkages between objectives, activities, outputs and effects.

METHODOLOGY OUTLINE
(Example)

IMPACT / EFFECT ISSUES	RESEARCH QUESTIONS	INDICATORS	AVAILABLE DATA / QUALITY	ADDITIONAL INSTRUMENTS REQUIRED
Did the Project assist the participants in: - obtaining employment; - maintaining employment?	R1. How many participants subsequently found work?	• Number of participants working 6 months after completing the program.	• Follow-up data. (H) • As above, although there will be a reduction in the response rate from 3 to 6 months. (H)	
	R2. How many successful participants maintained employment?	• Number of jobs held over six months.	• Follow-up data. (H)	• Survey of participants
		• Proportion of the 6 months following the program during which participants were employed.	• As above, although there will be a reduction in the response rate from 3 to 6 months.	• Survey of participants
	R3. Is there a change in employment pattern for successful participants?	• % of six months spent working.	• Same as above.	
		• Length of employment in the 6 months following the program compared to the 6 months preceding the program.	• Same as above.	• Survey of participants
	R4. Is the program success rate higher than in a comparable group?	• Proportion of participants finding work during the period in question compared to similarly classified respondents to the Labour Force Survey.	• Counsellors may have a sense of this. (L)	
		• Time spent on social assistance by type of entrance.	• Follow up data	

example

(Example)

IMPACT / EFFECT ISSUES	RESEARCH QUESTIONS	INDICATORS	AVAILABLE DATA / QUALITY	ADDITIONAL INSTRUMENTS REQUIRED
Did the Project end/reduce the participants' dependence on social assistance?	R5. Did participants receive less social assistance after the program than before?	• Amount of social assistance received in the 6 months before taking the program compared to the amount received in the 6 months after taking the program. • Differences between successful and unsuccessful participants.	• Assessment form. (L) • Manual search through file cards.	• Survey of participants
	R6. Level of assistance received by comparable population?	• Assistance received.	• Manual search through file cards.	• Survey of the Comparison Group
Did the Project strengthen the participants' personal sense of employment readiness?	R7. Do participants say they feel more ready for employment after completing the program?	• Individuals' perceptions regarding obtaining and keeping a job as a result of the program.	• Data not available.	• Survey of the participants
Did the Project improve the participants' financial situation?	R8. Do participants report any change in income?	• Participants' perceptions regarding financial status in the 6 months following the program.	• Data not available.	• Survey of participants

(Example)

IMPACT / EFFECT ISSUES	RESEARCH QUESTIONS	INDICATORS	AVAILABLE DATA / QUALITY	ADDITIONAL INSTRUMENTS REQUIRED
What were the costs of the program compared to social assistance.	R9. What is the total incremental cost per participant?	• Capitation + CD&E administration cost + Social Services administration cost. • Cost per success = (per capita cost * number of participants) / number of successes.	• It will be difficult to show an accurate per client cost as there is no set time for clients' involvement with the project.	
	R10. What is the cost of social assistance for each participant?	• Average weekly cost per social assistance recipient in Nova Scotia. • Average weekly cost for social assistance recipients with the same characteristics as actual participants.		
	R11. What is the cost of social assistance for each successful participant?	• Average weekly social assistance cost for successful participants in the 25 weeks following the program.		
	R12. Number of weeks required to recover the cost of a session from social assistance savings.	• (Per capita cost * average number of participants per session) / (Weekly social assistance savings per success * average number of successes per session).		

(Example)

IMPACT / EFFECT ISSUES	RESEARCH QUESTIONS	INDICATORS	AVAILABLE DATA / QUALITY	ADDITIONAL INSTRUMENTS REQUIRED
What interventions contribute most to increasing employability?	R13. What elements of the project training skills you learned do you use in your job?	• Perceptions of staff and participants.		• Survey of participants • Staff interviews
	R14. Which skills were helpful in finding a job?	• Same as above.		• Same as above
	R15. Which expenses / training were less useful	• Same as above.		• Same as above

ERN RAMPE

THE CANADIAN COUNCIL ON SOCIAL DEVELOPMENT
LE CONSEIL CANADIEN DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

POLICY CONCEPTS

THE COOPERS & LYBRAND CONSULTING GROUP

Employability Resources Network

The Employability Resources Network (ERN) is a three-year demonstration project funded by Employment and Immigration Canada under the Innovations program.

ERN is the responsibility of three organizations: The Canadian Council on Social Development, The Coopers & Lybrand Consulting Group, and Policy Concepts.

ERN's purpose is to explore and evaluate methods for helping unemployed people get off social assistance and back into the job market, through employability programs currently under way across Canada.

ERN will select at least 10 to 15 demonstration projects for an in-depth evaluation of the different approaches used to help social assistance recipients and others re-enter the labour force. It will assess the projects' effectiveness for different groups, such as older unemployed workers, women, native people, disabled persons, visible minorities and youth.

ERN will establish a standardized framework for evaluating employability enhancement projects. The framework will provide useful information not only for government policy-makers, but also for business, social service and employment agencies, and program administrators.

ERN will develop an information resource centre. It will include an inventory of national and international employment projects, an evaluation data base and a documentation library. A communications network will serve organizations and individuals in the employment enhancement field.

The Employability Resources Network,
55 Parkdale Avenue,
Ottawa K1Y 1E5. Tel: (613) 728-1879.
Fax: (613) 728-9387.

Strategic Management Committee: Keith Norton, Policy Concepts; Terrance Hunsley, CCSD; J.P. Herzog, Coopers & Lybrand Consulting Group

Coordinator: Barry Ezrin

Contract Administration/Technical Support:
Coopers & Lybrand Consulting Group (613) 237-3702

Communications: Policy Concepts (416) 971-7777; and CCSD (613) 728-1865

Information Resources: CCSD

Demonstration Evaluation: Coopers & Lybrand Consulting Group

Quebec Liaison: CCSD (514) 288-1687

Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi

Le projet Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi (RAMPE) est un projet témoin d'une durée de trois ans financé par Emploi et Immigration Canada dans le cadre du programme Innovations.

Trois organisations assument la responsabilité de RAMPE : le Conseil canadien de Développement social, Coopers & Lybrand Consulting Group et Policy Concepts.

Le mandat de RAMPE est d'explorer et d'évaluer, dans le cadre de programmes d'amélioration des possibilités d'emploi ayant cours dans l'ensemble du Canada, différentes formules pouvant aider les chômeurs à se soustraire à l'aide sociale et à réintégrer le marché du travail.

RAMPE sélectionnera dix à quinze projets témoins pour évaluer minutieusement les différentes stratégies favorisant la réinsertion des assistés sociaux et d'autres personnes sur le marché du travail. Il appréciera l'efficacité des projets visant différents groupes tels que les chômeurs d'un certain âge, les femmes, les autochtones, les handicapés, les minorités visibles et les jeunes.

RAMPE élaborera un schéma d'évaluation destiné aux projets d'amélioration des débouchés. Ce schéma fournira des renseignements utiles non seulement aux décideurs politiques du gouvernement, mais aussi aux entreprises, aux organismes de services sociaux et d'emploi, et aux administrateurs de programmes.

RAMPE créera également un centre national de documentation. Celui-ci comprendra l'inventaire des programmes d'amélioration des perspectives d'emploi mis en place au Canada et à l'étranger, une base de données sur l'évaluation et un centre de documentation. Un réseau de communication sera à la disposition des organismes et des particuliers qui s'occupent de l'amélioration des perspectives d'emploi.

Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi, 55, avenue Parkdale, Ottawa K1Y 1E5. Tél. : (613) 728-1879. Télécopieur : (613) 728-9387.

Comité de gestion stratégique : Keith Norton, Policy Concepts; Terrance Hunsley, CCDS; J.P. Herzog, Coopers & Lybrand Consulting Group

Coordonnateur : Barry Ezrin

Administration des contrats/support technique :
Coopers & Lybrand Consulting Group (613) 237-3702

Communications : Policy Concepts (416) 971-7777; et CCDS (613) 728-1865

Ressources documentaires : CCDS

Évaluation des projets témoins : Coopers & Lybrand Consulting Group

Liaison au Québec : CCDS (514) 288-1687

GUIDE D'ÉVALUATION

DES PROGRAMMES D'EMPLOI

Traduction réalisée grâce à la contribution du ministère de la Main-d'oeuvre, de la Sécurité du revenu et de la Formation professionnelle du Québec.

AVRIL 1991

GUIDE D'ÉVALUATION
DES PROGRAMMES D'EMPLOI

Droits d'auteur © 1991 des Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi. Tous droits réservés. Aucune partie du présent ouvrage ne peut être reproduite ni transmise sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ni selon tout autre système informatisé de mise en mémoire ou de recherche de données, sans permission écrite de l'éditeur.

Des copies supplémentaires au coût de 5,00 $ chacune peuvent être obtenues en s'adressant aux Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi.

Publié en 1991 par :
les Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi
55, av. Parkdale
Ottawa (Ontario) K1Y 1E5
Tél. : (613) 728-1879. Télécopieur : (613) 728-9387

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 1

1.1 Objet du guide 1
1.2 Mise à jour du guide 1
1.3 Le processus d'évaluation de programme 1
1.3.1 Introduction 1
1.3.2 Principales étapes du processus d'évaluation de programme 2

2. ÉTUDE PRÉPARATOIRE À L'ÉVALUATION 7

2.1 Introduction 7
2.2 Profil de composante 8
2.2.1 Énoncé des objectifs 8
2.2.2 Élaborer des énoncés sur le mandat, etc. 9
2.3 Modèle logique du programme 9
2.4 Déterminer les questions de l'étude d'évaluation ultérieure 10
2.5 Déterminer les méthodes d'évaluation possibles 10
2.6 Élaborer les options d'évaluation 11
2.7 Rédiger le rapport de l'étude préparatoire d'évaluation 12

3. CADRE D'ÉVALUATION 12

3.1 Éléments du cadre d'évaluation 13
3.2 Déterminer des indicateurs d'efficacité et des données sur le rendement appropriés 13
3.3 Élaborer les grandes lignes de la démarche d'évaluation 14
3.4 Déterminer les besoins en matière de collecte des données 14
3.5 Rapport du cadre d'évaluation 14
3.6 Élaborer le plan de collecte des données 14

4. PLANIFICATION DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION 14

5. ÉTUDE D'ÉVALUATION 17

5.1 Introduction 17
5.2 Les clés de la réussite d'une étude d'évaluation 18
5.3 Embûches de l'évaluation 18
5.4 Déroulement de l'évaluation (collecte des données) 19
5.5 Présentation des résultats 20
5.5.1 Analyse des données 20
5.5.2 Conclusions générales relatives à chaque question 20
5.6 Rédaction du rapport d'évaluation 21

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE A : ÉVALUATION DE PROGRAMME - QUESTIONS GÉNÉRIQUES

ANNEXE B : PROGRAMMES DE CRÉATION D'EMPLOI - QUESTIONS DE BASE

ANNEXE C : PROGRAMMES DE CRÉATION D'EMPLOI - QUESTIONS HAUTEMENT PRIORITAIRES

ANNEXE D : PRÉSENTATION OU FORMULAIRE EMPLOYÉ

1. INTRODUCTION

Le Groupe Conseil Coopers & Lybrand a élaboré le présent document pour l'organisme Ressources pour l'amélioration des possibilités d'emploi (RAMPE).

1.1 Objet du guide

L'objet premier de ce guide est de fournir aux gestionnaires et aux évaluateurs des divers programmes de création d'emploi un document de base traitant du processus et des méthodes fondamentales à appliquer pour effectuer des études d'évaluation. On peut se procurer également un document complémentaire, qui contient des données de nature plus technique sur les méthodes de collecte des données, les formulaires et la documentation, entre autres.

1.2 Mise à jour du guide

D'autres documents complémentaires seront mis à la disposition de tous les détenteurs de ce guide à mesure que l'on acquerra de l'expérience dans l'évaluation des divers programmes de création d'emploi.

1.3 Le processus d'évaluation de programme

1.3.1 Introduction

Le premier facteur à prendre en considération, qui est également l'un des plus importants, consiste à s'assurer que toutes les activités d'évaluation sont exécutées pour le compte d'un «client» et directement sous sa surveillance. Il peut s'agir d'un comité directeur créé à cette fin; du bureau de direction du programme d'emploi; ou de tout groupe ou autorité compétente qui s'intéresse à la question ou qui a besoin de renseignements sur les résultats de l'évaluation. En règle générale, le seul gestionnaire du programme n'est pas un client approprié en raison des conflits d'intérêt possibles entre la gestion quotidienne du programme et la recherche de renseignements objectifs, parfois délicats.

Il est utile d'établir dès le début la distinction entre une évaluation formative et une évaluation-bilan. Une évaluation formative consisterait à fournir au client ou au gestionnaire de programme de l'information continue sur une très longue période. L'évaluation-bilan se situe à un point donné dans le temps et consiste à faire le bilan de l'expérience jusqu'à ce moment donné.

L'évaluation de programme comporte de nombreuses étapes. L'étape la plus importante de l'évaluation consiste à s'assurer que l'ensemble du processus est axé sur des questions précises. Le processus doit être orienté sur des questions d'évaluation importantes et pertinentes choisies par le client et non être dicté par la méthode.

Une autre étape importante du processus veut que l'on établisse des points de décision ayant une incidence sur la conduite ultérieure de l'évaluation. Le client doit prendre certaines décisions, particulièrement dans le but de mieux focaliser l'évaluation. Les points de décision permettent au client de demeurer en charge du processus; en fait, le client fait partie intégrante du processus d'évaluation.

Une bonne évaluation de programme est comme une recherche bien faite, c'est-à-dire que sa planification est inversée. Il faut donc que les évaluateurs examinent régulièrement les sujets ou les questions à l'étude et le type de réponses dont ils ont vraiment besoin à la fin du processus.

Le défaut de planifier l'évaluation de cette manière peut susciter des difficultés importantes. On peut faire des recherches inutilement pour répondre à des questions qui ne sont pas pertinentes ou arriver à un degré d'analyse qui n'est pas nécessaire.

Une évaluation bien faite peut se comparer à un entonnoir. Au début, on peut examiner le contexte dans son ensemble et une gamme de questions à aborder. À mesure que l'évaluation progresse, on se concentre sur les questions précises qui permettront d'arriver à des conclusions convergentes et pertinentes. Si l'on garde bien à l'esprit les sujets à l'étude, on sera en mesure d'élaborer des questions de recherche plus pertinentes. Ces questions peuvent ensuite être divisées en indicateurs (ou variables) spécifiques, que l'on peut étudier ou mesurer à l'aide de données dont la nature et la quantité sont définies par le biais de méthodes de recherche adéquates. Étant donné que l'activité est fortement axée sur le produit final et que l'on commence d'abord par se faire une idée de ce produit, il est plus facile de déterminer à quel moment on a obtenu suffisamment de données à l'appui des résultats envisagés.

1.3.2 Principales étapes du processus d'évaluation de programme

Afin de mieux le décrire, nous avons divisé le processus illustré au schéma n° 1 en quatre parties :

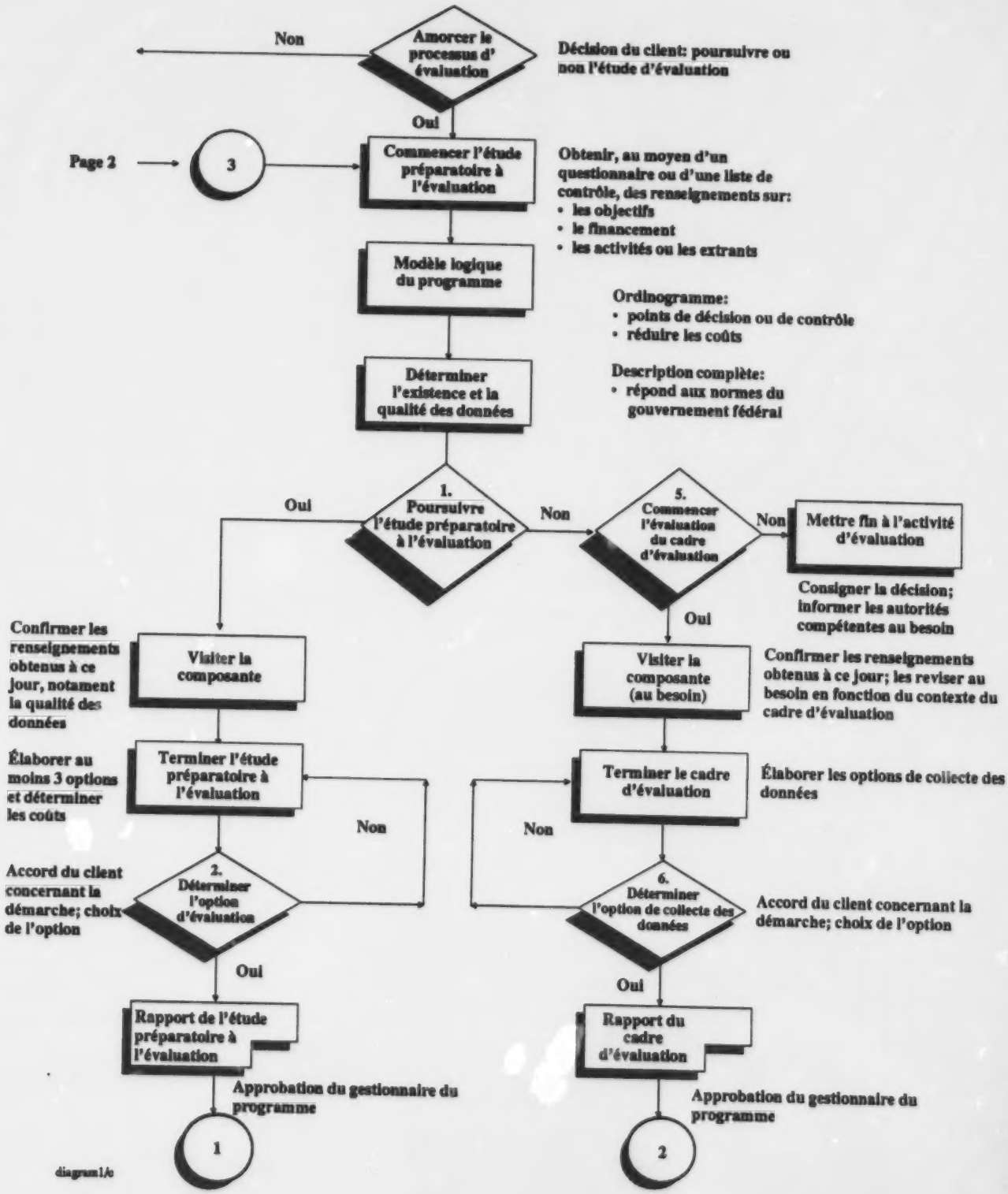
a) les étapes menant au point de décision n° 1 et le point de décision n° 1;

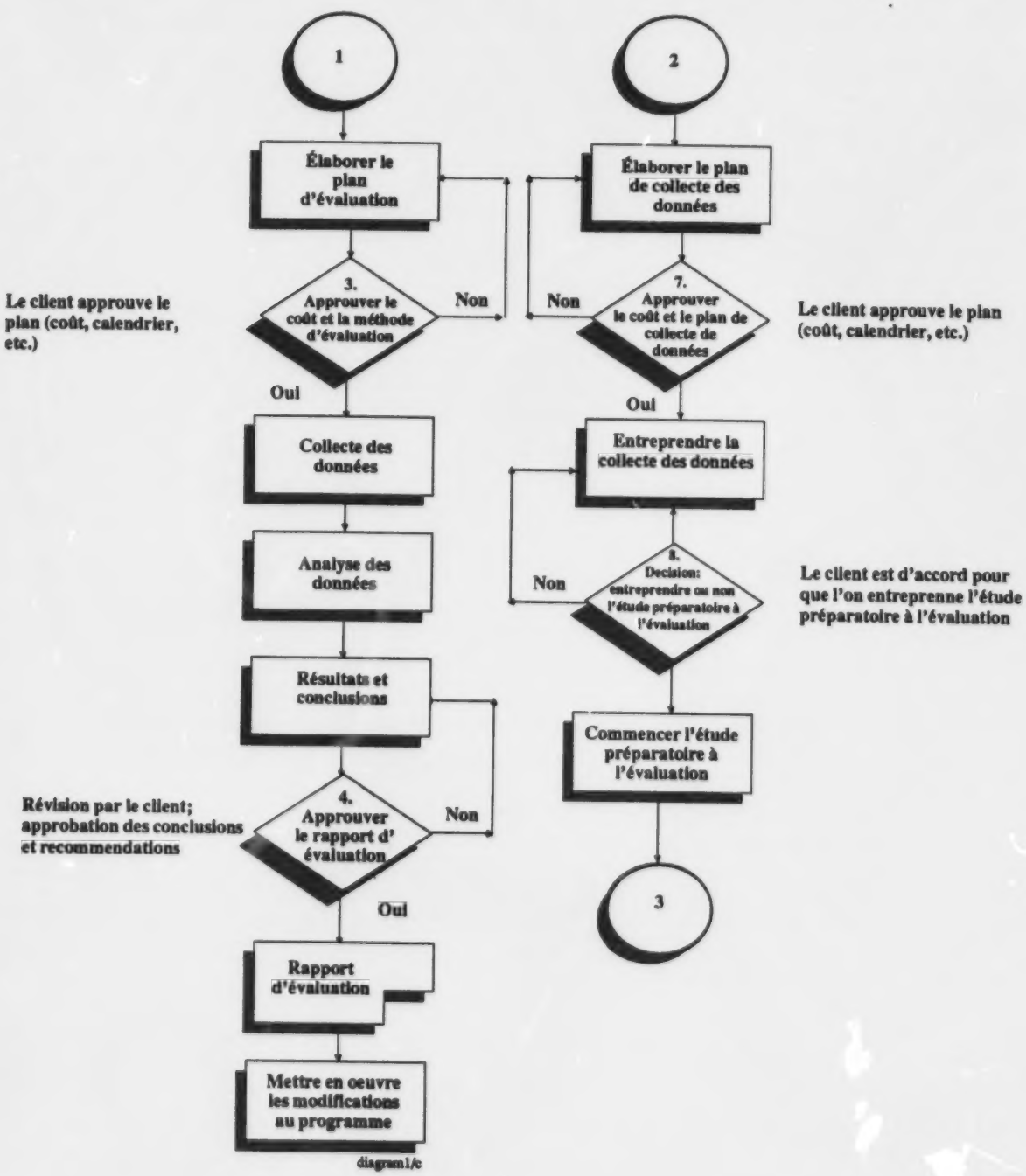
b) les étapes menant du point de décision n° 1 au point de décision n° 2 et à l'élaboration du rapport de l'étude préparatoire à l'évaluation;

c) les étapes menant du point de décision n° 2 (approbation de l'étude préparatoire à l'évaluation) à la rédaction du rapport d'évaluation;

d) les étapes menant du point de décision n° 1 au point de décision n° 5 et à la fin du processus de définition du cadre d'évaluation.

Schéma no. 1 — Méthode d'évaluation de programme




1
2
Élaborer le plan d'évaluation
Élaborer le plan de collecte des données
3. Approuver le coût et la méthode d'évaluation
Non
Le client approuve le plan (coût, calendrier, etc.)
7. Approuver le coût et le plan de collecte de données
Non
Le client approuve le plan (coût, calendrier, etc.)
Oui
Oui
Collecte des données
Entreprendre la collecte des données
Analyse des données
8. Decision: entreprendre ou non l'étude préparatoire à l'évaluation
Non
Le client est d'accord pour que l'on entreprenne l'étude préparatoire à l'évaluation
Résultats et conclusions
Commencer l'étude préparatoire à l'évaluation
Révision par le client; approbation des conclusions et recommendations
4. Approuver le rapport d' évaluation
Non
3
Oui
Rapport d'évaluation
Mettre en oeuvre les modifications au programme
diagram1/c

Nous traiterons maintenant de chacune de ces parties en regard d'un ordinogramme logique (schéma n° 1).

a) **Étapes menant au point de décision n° 1**

- Toute activité d'évaluation doit être précédée d'une décision du client à savoir s'il souhaite poursuivre le processus. Lorsque l'on entreprend cette activité, il est essentiel de définir le mandat relatif à l'étude préparatoire à l'évaluation qui suivra afin de s'assurer que tous les intéressés, en particulier les responsables du programme d'emploi, ont une même compréhension des activités ultérieures.

- L'étude préparatoire à l'évaluation, qui est la première activité importante, est décrite en détail dans la section 2 du présent document. On doit mettre d'abord l'accent sur la collecte des renseignements nécessaires à la réalisation du profil de composante et du modèle logique du programme. À ce moment, il faut porter une attention particulière à la possibilité d'obtenir des données sur le programme, entre autres dans les registres et les dossiers, qui pourraient servir au cours d'une éventuelle évaluation et déterminer la qualité de ces données. Il ne s'agit pas ici d'analyser les données en profondeur pour en déterminer la qualité et l'exactitude - après tout, les questions et les options n'ont pas encore été élaborées - mais plutôt de porter si possible un jugement initial sur l'utilité des registres et des dossiers sur le programme pour une évantuelle évaluation. Un facteur important à cette étape particulière de l'étude préparatoire à l'évaluation consiste à s'assurer que l'ébauche de l'étude est soumise aux gestionnaires du programme, afin qu'ils la révisent et l'approuvent.

- Lorsque le profil de composante et le modèle logique du programme sont terminés, l'évaluateur devrait être en mesure de soumettre au client un rapport sur l'état d'avancement des travaux à ce jour et de le conseiller quant aux choix touchant les activités d'évaluation à venir. En somme, le client doit décider à ce moment si l'on doit poursuivre ou non l'étude préparatoire; mettre fin complètement à l'activité d'évaluation; ou mettre en oeuvre un cadre d'évaluation, c'est-à-dire suspendre l'activité d'évaluation à court terme en attendant de faire la collecte des données nécessaires à l'évaluation. Les facteurs ayant une incidence sur ces prises de décision sont précisés aux sections 2 et 3.

b) **Étapes découlant du point de décision n° 1 au sujet de la poursuite de l'étude préparatoire à l'évaluation**

- Si l'on a décidé de mener à terme l'étude préparatoire à l'évaluation, l'étape critique suivante consiste à déterminer les questions d'évaluation et à les regrouper en diverses options. Un point important, qu'il importe de régler

à cet stade-ci du processus, consiste à déterminer si, compte tenu des questions d'évaluation et des diverses démarches (méthodes) que l'on peut adopter, des données pourront être obtenues ou non à l'appui de la recherche d'évaluation envisagée. Cela peut nécessiter une dernière vérification auprès du personnel responsable du programme d'emploi. L'analyste de l'évaluation devrait alors être en mesure de formuler au moins trois options d'évaluation - notamment la possibilité de ne pas effectuer d'évaluation - focalisées sur les questions établies.

- Le client doit alors décider quelle option - ou combinaison d'options - répond le mieux à ses besoins ou aux besoins du programme en matière de renseignements d'appréciation. On rédige alors le rapport final de l'étude préparatoire à l'évaluation, lequel doit comporter tous les éléments essentiels à l'évaluation et la décision du client, c'est-à-dire l'option choisie, et l'on fait signer (approuver) le rapport par le gestionnaire du programme d'emploi.

c) Étapes découlant du point de décision n° 2 (étude d'évaluation)

- La première étape de l'étude d'évaluation consiste à élaborer un plan détaillé (conception de l'évaluation) relatif à l'option choisie. À ce stade, il faut :

  - préciser les sources de données;
  - établir le calendrier d'exécution;
  - affecter les ressources nécessaires;
  - peaufiner les coûts.

- Une fois que le client a approuvé le plan d'évaluation, l'étude d'évaluation comme telle commence. Au cours de l'étape de collecte et d'analyse des données, on doit obtenir des données objectives et crédibles en regard de chacune des questions choisies et les analyser. On doit présenter, au minimum, des conclusions pour chaque question, ainsi qu'une brève description des justifications et des données à l'appui. On trouvera de plus amples renseignements au sujet de cette étape à la section 5.4 de ce document.

- Dans le rapport d'évaluation, les résultats sont présentés en regard des questions d'évaluation. Les décideurs trouveront le rapport particulièrement utile s'il est rédigé de manière que les résultats les plus intéressants et les plus pertinents soient regroupés dans le corps du texte et s'il est accompagné d'un sommaire. Les réponses précise peuvent faire l'objet d'annexes reliées séparément. Lorsqu'on dispose du temps nécessaire, il est utile de décrire dans les annexes quelles sont les questions de recherche auxquelles on a

obtenu des réponses, et celles auxquelles il n'a été possible d'obtenir que des réponses partielles ou aucune réponse (et pourquoi). Il est possible qu'une constatation importante soit qu'il n'existe pas suffisamment de données sur le programme et que l'on recommande que des méthodes courantes de saisie des données soient intégrées au programme aux fins de la prochaine évaluation.

- Au cours de la dernière étape de l'évaluation, le client doit prendre une décision en se fondant sur l'évaluation, c'est-à-dire qu'il doit décider explicitement s'il y a lieu de prendre des mesures à la suite de l'évaluation et si oui, lesquelles. C'est ici que le processus d'évaluation est directement associé à la prise de décision de la part de la gestion. Les options sont essentiellement les suivantes : a) modifier le programme, ou bien décider de b) ne prendre aucune mesure. Le résultat final du processus d'évaluation peut consister à confirmer les activités en cours dans le cadre du programme ou à mettre en oeuvre un programme amélioré.

- Lorsque des changements sont nécessaires, il faut élaborer un plan d'exécution. Il importe d'exercer un contrôle des modifications et d'obtenir de l'information en retour afin de s'assurer qu'elles sont mises en oeuvre de la bonne façon et de se prémunir contre toute incidence imprévue par rapport, notamment, à la collecte des données ou à la tenue des registres, qui pourrait être préjudiciable à une évaluation future. Cependant, cette responsabilité repose en grande partie sur les gestionnaires responsables du programme.

d) Étapes menant du point de décision n° 1 au point de décision n° 5 (Processus de définition du cadre d'évaluation)

- Comme nous l'avons déjà mentionné, pour des raisons de manque de maturité du programme ou d'insuffisance des données, entre autres, le client peut décider qu'il ne serait pas rentable de poursuive l'étude préparatoire à l'évaluation à ce stade. Le client pourrait décider en théorie qu'aucune activité d'évaluation quelle qu'elle soit n'est justifiée, ce qui mettrait fin au processus. Si, par contre, la mise en oeuvre d'une activité d'évaluation continue semble appropriée, il y a lieu d'appliquer les étapes menant à la définition d'un cadre d'évaluation.

- Comme nous le mentionnons plus loin à la section 3.1, certaines étapes menant à la définition du cadre d'évaluation sont les mêmes que certaines parties de l'étude préparatoire à l'évaluation. Par conséquent, si le client demande que l'on élabore un cadre d'évaluation au lieu d'une étude préparatoire à l'évaluation, une grande partie du travail exécuté pour arriver au point de décision n° 1 peut servir à la préparation du cadre d'évaluation. Deux éléments liés au contexte sont dignes de mention. En premier lieu,

l'étude préparatoire est focalisée, entre autres, sur l'évaluation à relativement court terme. Mais le cadre d'évaluation touche la collecte de données dans le but de mener l'évaluation à un moment donné dans le futur. En second lieu, étant donné les différences d'orientation des deux documents, les questions du cadre d'évaluation deviennent en quelque sorte prospectives.

- Étant donné la différence d'orientation de l'étude par rapport au cadre, l'analyste peut juger nécessaire de réexaminer le programme d'emploi afin de confirmer ou de réviser les renseignements obtenus jusqu'à ce jour, de manière qu'ils correspondent mieux au contexte du cadre d'évaluation.

- Le cadre d'évaluation est ensuite terminé; on élabore des options relatives à la collecte des données; différentes possibilités sont présentées au client afin qu'il prenne une décision.

- Lorsque le client décide de la démarche qui lui semble la plus adéquate, on rédige le rapport final du cadre d'évaluation (voir section 3.5) conformément à cette décision. C'est à cette étape, que l'approbation des responsables du programme est nécessaire.

- Comme pour les étapes menant à l'étude d'évaluation, il faut dans ce cas également élaborer un plan détaillé pour la mise en oeuvre de la décision du client. Dans ce cas-ci toutefois, le plan portera sur l'endroit, la manière et le moment où se feront la collecte, le stockage et la manipulation des données et les prévisions de coûts correspondantes. Il faut obtenir l'approbation du client avant de mettre le plan en oeuvre. Dans certaines circonstances, il peut être sage de la part du gestionnaire du programme d'emploi d'essayer d'obtenir des fonds supplémentaires pour les activités de collecte des données.

- La collecte des données devrait se poursuivre, conformément aux recommandations élaborées dans le cadre d'évaluation et à la démarche choisie, jusqu'à ce qu'il soit jugé pertinent d'envisager la prochaine activité d'évaluation. À ce moment, on doit consulter le client pour savoir s'il faut entreprendre ou non une étude préparatoire à l'évaluation. Il faut souligner le fait que dans ce cas, étant donné qu'il existe déjà un cadre d'évaluation et un plan de collecte des données continue, l'élaboration d'une étude préparatoire à l'évaluation devrait demander considérablement moins de temps.

2. ÉTUDE PRÉPARATOIRE À L'ÉVALUATION

2.1 Introduction

L'étude préparatoire à l'évaluation constitue une étape critique du processus d'évaluation de programme. Elle permet au client de s'assurer que l'orientation et la planification de l'évaluation subséquente sont adéquates. L'étude préparatoire à l'évaluation peut être plus ou moins structurée; nécessite la participation du personnel affecté au programme; et est généralement de nature itérative à mesure que l'on fait des choix parmi les diverses questions possibles. Dans les cas les plus simples, le rapport de l'étude préparatoire à l'évaluation peut être extrêmement bref. Cependant, toute étude d'évaluation doit être précédée d'une étude préparatoire complète et d'un rapport.

L'étude préparatoire à l'évaluation doit se dérouler comme suit :

Étape n° 1 - Collecte des données de base

> À partir d'une liste de contrôle, l'analyste de l'évaluation doit obtenir des renseignements de base auprès du gestionnaire du programme d'emploi. Ces renseignements portent, entre autres, sur le budget du programme, le financement, l'organigramme et les descriptions de fonctions, la description des activités du programme et d'autres documents pertinents, notamment l'information sur les participants et la méthode de tenue des dossiers.

Étape n° 2 - Élaboration du profil de composante

> En se servant de l'information ci-dessus et d'une présentation structurée, l'analyste de l'évaluation élabore le profil de composante, notamment les documents de travail (annexes) pour l'établissement du rapport. L'analyste confirme les points saillants dans le profil et fournit au gestionnaire du programme d'emploi un exemplaire du profil par écrit afin d'obtenir les commentaires de ce dernier.

Étape n° 3 - Élaboration du modèle logique du programme

> Au moyen du profil de composante sur lequel les parties se sont entendues, l'analyste élabore un modèle logique du programme et le fait confirmer par le gestionnaire du programme en lui fournissant encore une fois un exemplaire du modèle par écrit aux fins d'approbation finale.

Étape n° 4 - Achèvement des questions

> Le consultant élabore un tableau type des questions d'évaluation, des questions de recherche, des indicateurs et des sources d'information.

Étape n° 5 - Rapport d'évaluation

Des exemplaires du rapport sont distribués aux personnes compétentes afin qu'elles l'examinent.

Au cours des activités ci-dessus, il peut devenir évident que la poursuite de l'étude préparatoire à l'évaluation serait non pertinente et qu'il serait préférable d'élaborer un cadre d'évaluation. Cette situation peut être due à des problèmes relatifs au peu de maturité du programme, à l'insuffisance ou à la mauvaise qualité des données et au manque d'efficacité des systèmes d'information existants. Ces problèmes se font jour habituellement au cours des étapes n° 1 et 2. Lorsque cela se produit, il faut fournir des documents justificatifs et demander au client de décider ce qu'il y a lieu de faire.

2.2 Profil de composante

L'une des principales tâches liées à l'étude préparatoire à l'évaluation consiste à élaborer une description détaillée des divers aspects du programme d'emploi, c'est-à-dire, dans le vocabulaire de l'évaluation de programme, un profil de composante. L'élaboration du profil de composante nécessite des recherches approfondies. Les sources d'information ci-dessous sont mises à profit.

Recherches :
- documents pertinents aux mains du gestionnaire du programme;
- profil «de base»;
- documents d'évaluation antérieurs (cadre d'évaluation, etc.).

Entrevues :
- responsables de la conception du programme;
- représentants du groupe cible (s'il y a lieu);
- gestionnaires du programme;
- toute autre personne compétente.

2.2.1 Énoncé des objectifs

Les objectifs sont un segment clé du profil de composante. L'élaboration des autres segments du profil et du reste de l'étude peuvent, dans certains cas, reposer sur un énoncé précis des objectifs.

Les objectifs de composante doivent être énoncés clairement. On doit y joindre une liste des sous-objectifs, ainsi que des explications sur la manière dont chacun favorise l'atteinte des objectifs principaux.

Aucune autorisation écrite n'est requise à ce stade. Cependant, étant donné l'importance de ce point, il est essentiel d'obtenir l'aval des parties intéressées (gestionnaire du programme, etc.).

2.2.2 Élaborer des énoncés sur :

- le mandat de la composante : Il s'agit de décrire clairement la structure organique de la composante, ainsi que ce qu'elle doit faire et ce qu'elle peut faire. Il y a lieu d'ajouter les grandes lignes des activités de la composante, la manière dont elle fonctionne, les groupes cibles prévus et les résultats attendus. On doit ajouter, au besoin, une description des liens avec d'autres composantes analogues.

- la conjoncture : On doit décrire les conditions dans lesquelles la composante fonctionne (ou devait fonctionner à l'origine), c'est-à-dire la conjonture économique, la situation locale et tout autre facteur conjoncturel.

- les ressources de la composante : Il faut indiquer les ressources humaines et financières affectées à la composante. On doit fournir des précisions sur les installations et le matériel (les immobilisations), sauf les locaux administratifs.

- les éléments de la composante : Dans cet énoncé, on doit décrire les trois éléments suivants :

    - activités : le plan opérationnel et les tâches à exécuter dans le cadre de ce plan;

    - extrants d'opération : produit des activités de la composante (rapports, placement, présentation, par exemple) qui va à l'extérieur de l'organisation;

    - répercussions et effets : les conséquences directes des extrants et les effets indirects qui en découlent.

2.3 Modèle logique du programme

Le modèle logique du programme, qui est présenté sous forme narrative et au moyen d'un ordinogramme logique, montre de quelle façon les activités et les extrants d'opération agissent sur les groupes cibles afin de produire les répercussions et effets correspondant aux objectifs. C'est un énoncé essentiel dans lequel on décrit clairement les liens et les relations causales entre les éléments du programme. L'acceptation du modèle causal par les gestionnaires du programme équivaut à un «protocole d'entente» entre ces derniers et l'équipe d'évaluation du programme, en ce qui a trait à la description du programme à évaluer.

2.4 Déterminer les questions de l'étude d'évaluation ultérieure

La détermination des questions d'évaluation doit constituer une tâche distincte même si la conception des options d'évaluation risque d'être plus complexe et plus longue. Déterminer les questions en même temps que l'on précise les méthodes d'évaluation possibles comporte des embûches importantes : la conception de l'évaluation risque d'être dictée par la méthode, alors qu'elle doit toujours être axée sur les questions d'évaluation.

Au sens le plus large, les quatre principales dimensions suivantes sont généralement considérées dans le cadre de l'évaluation de programme :

- les questions touchant la raison d'être du programme;
- les questions relatives à la réalisation des objectifs;
- les questions touchant les répercussions et effets;
- les questions relatives aux solutions.

De plus amples renseignements à propos de ces questions «génériques» sont fournis à l'annexe A.

Dans le cas des programmes d'emploi, l'expérience a montré que l'on peut préciser les principales dimensions en un certain nombre de questions spécifiques et que l'on peut déterminer ensuite quelles sont les questions de base et les questions hautement prioritaires.

Les questions de base sont les questions fondamentales que l'on doit étudier afin de déterminer si les objectifs du programme de création d'emploi ont été atteints ou non. Si, pour quelque raison que ce soit, il n'est pas possible d'examiner ces questions, on ne doit pas poursuivre l'évaluation. Les questions hautement prioritaires sont étudiées si le client le souhaite. Si l'on décide de les inclure dans l'évaluation, elles peuvent permettre aux intéressés d'obtenir des renseignements supplémentaires sur l'issue des programmes de création d'emploi.

2.5 Déterminer les méthodes d'évaluation possibles

On ne doit pas élaborer les options d'évaluation à ce stade. Pour le moment, l'équipe ne doit pas examiner les facteurs relatifs au coût et à la durée, sauf si ces facteurs sont prohibitifs. Il s'agit de trouver un moyen d'étudier chacune des questions de manière que l'on puisse, aux fins d'une éventuelle étude d'évaluation subséquente :

- assurer la collecte de données sûres et pertinentes;

- entreprendre une analyse de données sur laquelle on puisse s'appuyer;

- obtenir des résultats et des conclusions crédibles à partir de l'analyse des données;

- extraire des résultats et des conclusions une image précise et bien documentée de la composante;

- rédiger et présenter un rapport d'évaluation approprié et, s'il y a lieu, susceptible d'être mis en application.

L'une des démarches possibles est d'élaborer des questions de recherche se rapportant à chacune des questions d'évaluation. Ces questions de recherche devraient être rédigées de manière que l'on puisse facilement les mettre en rapport avec la questions d'évaluation, mais aussi que l'on puisse les relier directement à un indicateur pouvant être mesuré au moyen d'une source de données ou d'une méthode particulières. On trouvera un exemple de ce type de démarche dans les annexes techniques.

Au cours du processus de choix de la méthode d'évaluation, on doit également coter les diverses méthodes envisagées selon leur degré de couverture (élevée, moyenne, faible) des questions d'évaluation.

On doit répéter ce processus pour chacune des questions d'évaluation jusqu'à ce que l'on obtienne une liste de méthodes «cotées» pour toutes les questions.

2.6 Élaborer les options d'évaluation

Cette activité a pour but d'offir au client la possibilité de faire des choix rationnels et réalistes quant à ce qu'il y a lieu de faire et à quel coût.

L'ensemble des choix ou «programme» est présenté de manière à refléter les questions d'évaluation, compte tenu :

- des besoins exprimés par le client quant à l'évaluation, notamment de la priorité à accorder aux questions qui, selon le client, méritent une attention particulière;

- de toute autre dimension pertinente.

Étant donné que le nombre de questions et de méthodes peut être considérable, le processus de définition des options est largement intuitif. Néanmoins, le processus doit être centré sur les questions d'abord et les méthodes ensuite. De plus, lorsque l'on fait le rapprochement entre les méthodes et les questions, la confidentialité, l'authenticité et l'exatitude apparente des données sont essentielles.

La définition des options doit être nettement axée sur les questions d'évaluation, mais il ne faut pas oublier que l'étude d'évaluation subséquente doit être effectuée dans les délais et en respectant les coûts prévus. Par conséquent, il faut arriver à un compromis réaliste et produire des options d'évaluation potentiellement rentables, qui peuvent être mises à exécution dans un délai raisonnable et qui sont présentées de manière que le décideur puisse faire un choix en toute confiance. Une fois que l'éventail des options d'évaluation est défini, on doit établir les coûts rattachés à chaque option avec un certain degré de précision sans toutefois accorder trop de temps à cet aspect pour le moment.

Lorsque le choix de l'option a été fait, on doit élaborer un plan de travail afin d'établir les coûts exacts du travail et le calendrier des activités principales et les jalons. Cela constitue le plan et le budget d'évaluation, qui nécessitent la confirmation du client. On trouvera à la section 4 de ce document des précisions au sujet des étapes clés du processus de planification de l'évaluation.

2.7 Rédiger le rapport de l'étude préparatoire d'évaluation

Les activités ci-dessus doivent faire l'objet d'un rapport structuré de la façon suivante :

- Sommaire;
- Introduction (mandat, but, etc.);
- Profil de composante;
- Modèle logique du programme;
- Questions d'évaluation;
- Méthodes possibles;
- Options d'évaluation (notamment les besoins en ressources prévus);
- Annexes.

3. CADRE D'ÉVALUATION

Afin de déterminer quels sont les programmes pour lesquels il est préférable d'interrompre la planification de l'étude préparatoire et d'élaborer plutôt un cadre d'évaluation, on doit appliquer trois critères de façon relativement rigoureuse. Ce sont les suivants :

a) Faiblesse des données en raison du peu de maturité du programme. Certains programmes d'emploi sont conçus dans le but d'exercer un effet sur les groupes cibles à moyen et à long terme. Il n'est parfois pas raisonnable d'évaluer l'efficacité d'un programme de ce genre qui n'est en vigueur que depuis deux ou trois ans parce qu'il n'aura pas encore eu les répercussions et effets souhaités. Dans un tel cas, le cadre d'évaluation permet de choisir des éléments de données à suivre au fur et à mesure que les répercussions du programme se font jour.

b) Faiblesse des données en raison de lacunes du système. Les systèmes d'information et d'établissement des dossiers de certains programmes peuvent avoir besoin d'être améliorés. Dans de telles circonstances, la poursuite de l'étude préparatoire et une évaluation effectuée à court terme sont peu susceptibles de donner des renseignements crédibles. L'élaboration d'un cadre d'évaluation axé sur la collecte de données essentielles à l'évaluation et à la gestion serait alors plus appropriée.

c) Modifications importantes apportées à la conception ou à l'organisation du programme. Si l'on a apporté des changements importants aux objectifs, aux instruments, aux extrants, à l'organisation chargée de l'exécution du programme ou aux règlements qui ont donné lieu à un nouveau régime pour les clients du programme et nui à son efficacité potentielle, il est possible qu'un cadre d'évaluation soit un outil plus pratique. La raison pour laquelle il vaut mieux ne pas faire d'étude d'évaluation est qu'il faut éviter de consacrer du temps et des ressources à l'analyse d'une variante du programme avec des outils mis au point à partir de données d'évaluation qui ne sont plus pertinentes.

3.1 Éléments du cadre d'évaluation

Certaines étapes menant à la définition du cadre d'évaluation sont les mêmes que celles de l'étude préparatoire à l'évaluation. Les lignes directrices s'appliquant à ces étapes sont donc les mêmes que celles à suivre pour l'étude préparatoire. Ces étapes sont les suivantes :

- Le profil de composante, notamment l'information relative aux objectifs, au mandat, aux ressources, aux activités, aux extrants et aux répercussions et effets (voir la section 2.2);
- Le modèle logique du programme (voir la section 2.3);
- Les questions d'évaluation (voir la section 2.4).

3.2 Déterminer des indicateurs d'efficacité et des données sur le rendement appropriés

Afin de disposer d'une base sur laquelle on pourra se fonder pour analyser ultérieurement certaines questions, on doit pouvoir obtenir des données qui illustrent de façon satisfaisante le rendement de la composante par rapport aux questions définies.

On doit élaborer les indicateurs de telle manière que le lien existant entre les données de rendement à rassembler et la question à étudier soit évident.

La description des indicateurs doit comprendre des précisions sur la nature et la source de l'information à saisir et sur la manière de la traiter, s'il y a lieu.

3.3 Élaborer les grandes lignes de la démarche d'évaluation

Les questions et les indicateurs sont examinés dans le but de déterminer des démarches d'évaluation générales. Il faut les présenter de manière à préciser les différentes méthodes pouvant être utilisées pour aborder les diverses questions ou dimensions à évaluer. On doit classer les démarches possibles selon que la couverture de l'évaluation est élevée, moyenne ou faible et établir pour chaque option des prévisions de coûts en ce qui a trait au personnel, aux compétences requises et aux frais divers.

3.4 Déterminer les besoins en matière de collecte des données

À partir de l'éventail des options d'évaluation possibles, on peut établir les besoins en matière de données et de collecte des données pour chacune des options. Il faut préciser dans le plan de collecte des données la nature, le type et la source des données, ainsi que le moment où la collecte doit être effectuée. Il faut établir des prévisions des coûts dans chaque cas.

3.5 Rapport du cadre d'évaluation

Le rapport doit être bref et comporter les éléments suivants : un sommaire, un profil de composante détaillé, un modèle logique du programme, l'énoncé des questions à évaluer, l'énoncé des indicateurs, les options de collecte des données et les coûts qui y sont rattachés et la méthode choisie.

3.6 Élaborer le plan de collecte des données

Lorsque l'option de collecte des données est choisie, cela suppose qu'un plan à cet égard a été approuvé. Si un tel plan n'a pas déjà été élaboré, c'est le moment de le faire.

4. PLANIFICATION DE L'ÉTUDE D'ÉVALUATION

Une fois qu'on a choisi les questions à évaluer et l'étendue de l'évaluation, il est essentiel d'élaborer un plan d'évaluation détaillé aux fins de gestion de l'étude d'évaluation et de contrôle budgétaire.

C'est le planificateur ou l'analyste de l'évaluation qui décide de la façon d'élaborer les plans, mais il doit cependant tenir compte de certains éléments clés :

- s'assurer que toutes les questions envisagées dans l'option retenue font partie du plan d'évaluation;

- s'assurer que pour chacune des questions à l'étude, on a prévu une ou plusieurs méthodes pour obtenir les renseignements nécessaires à l'évaluation.

Les deux étapes précédentes visent à assurer au planificateur que toutes les questions seront étudiées et à déterminer dans quelle mesure chacune des méthodes prévues permettra d'évaluer plus d'une question, c'est-à-dire à établir l'importance relative ou la puissance d'une méthode par rapport à une autre.

- Déterminer les liens existant entre les diverses méthodes, à savoir si elles peuvent être appliquées en parallèle, à condition que les ressources le permettent, ou bien s'il faut les mettre en oeuvre dans un ordre séquentiel.

Les facteurs à prendre en considération sont la priorité relative des questions à évaluer; l'accès aux données; la disponibilité des personnes-ressources clés.

- Les facteurs ci-dessous permettent de déterminer le calendrier de l'évaluation. En se fondant sur le travail que nécessitera l'option choisie, ainsi que sur les connaissances et l'expérience du planificateur, il devrait être possible d'établir, pour chacun des segments (méthodes) de l'évaluation proposée, les points suivants :

    - le travail à effectuer, c'est-à-dire le nombre de jours de travail;
    - l'échéance, compte tenu notamment du travail à accomplir et des délais de réponse des autres intervenants.

- On peut alors élaborer un diagramme à barres horizontales pour indiquer l'échéance de chacun des segments de l'évaluation en termes de semaines ou de jours civils.

- On doit indiquer sur le diagramme les ressources (humaines) affectées aux tâches respectives.

À ce stade, les grandes lignes du plan sont arrêtées et elles comportent les éléments suivants :

- les tâches ou segments spécifiques;
- la séquence et le calendrier d'exécution;
- les prévisions quant au nombre de jours de travail requis;

- l'affectation du personnel aux diverses tâches;
- les frais divers, notamment le traitement des données, le traitement de textes et les déplacements.

- Il est souvent utile de joindre des notes explicatives au diagramme. Au moyen de renvois à chaque module ou tâche, on peut réitérer les ressources devant être affectées, le calendrier et les échéances. En outre, le planificateur peut donner des renseignements supplémentaires sur les jalons, les personnes-ressources clés, les contraintes possibles relatives aux échéances et à la collecte des données ou tout autre renseignement susceptible, selon lui, d'aider à comprendre le plan et à surveiller le déroulement de l'étude.

5. ÉTUDE D'ÉVALUATION

5.1 Introduction

L'évaluation doit faire partie intégrante du processus de gestion d'ensemble et constituer un moyen d'exercer un contrôle administratif, ainsi qu'un mécanisme de rétroaction pour la fonction de planification. L'étude d'évaluation de programme doit être effectuée de manière à produire de l'information en temps utile pour contribuer au processus décisionnel de gestion.

Dans la plupart des cas, les études d'évaluation comportent une série d'étapes déterminées, c'est-à-dire :

Étape n° 1 -Faire l'évaluation (collecte des données)

Se déroule conformément à l'option d'évaluation choisie et au plan détaillé.

Étape n° 2 -Élaborer le tableau des résultats (analyse des données)

À partir du tableau des questions correspondant à l'option choisie, indiquer sur un tableau modifié et ce, pour chacune des questions énumérées, les points suivants :

- les conclusions relatives à chacune des questions et des remarques ou des observations;

- dans un court paragraphe, donner des explications, pour chacune des questions, sur le contexte des faits constatés et fournir tout autre commentaire pertinent.

Étape n° 3 -Élaborer le rapport d'évaluation

Rédiger, d'après une présentation uniformisée, une ébauche de rapport portant sur les résultats ci-dessus, en prenant en compte les éléments suivants :

- toute autre observation;
- les solutions de rechange aux mécanismes d'exécution du programme qui sont en vigueur;
- un style qui «coule».

Étape n° 4 -Émettre un document de travail

Réviser le document de travail avec le gestionnaire du programme d'emploi et y apporter les modifications jugées raisonnables ou dues à des changements de situation, entre autres.

Étape n° 5 -Distribuer le rapport final

Remettre le rapport final à ceux qui ont reçu le rapport d'étude préparatoire à l'évaluation.

5.2 Les clés de la réussite d'une étude d'évaluation

- Mandat de l'étude d'évaluation clairement défini - Il faut préciser, entre autres, les questions spécifiques sur lesquelles l'évaluation porte, afin que l'objectif particulier de l'étude soit bien compris.

- Plan détaillé - On doit élaborer un plan détaillé afin d'établir les grandes lignes des tâches à accomplir, des jalons, des ressources affectées et des données budgétaires.

- Communication efficace - Une étude d'évaluation nécessite l'établissement de relations professionnelles étroites entre le gestionnaire du programme faisant l'objet de l'évaluation et les évaluateurs et ce, à chacune des étapes du processus d'évaluation.

- Respect des échéances - Il faut que l'étude d'évaluation soit terminée en temps utile aux fins de prises de décision.

- Méthode crédible - Il importe que la méthode utilisée pour effectuer l'évaluation soit crédible et acceptable pour le client et qu'elle ait l'étendue et la portée nécessaires pour que l'on explore l'ensemble de la question.

- Attentes réalistes - Les évaluateurs doivent faire comprendre aux clients de l'évaluation ce qu'ils sont en droit d'attendre par rapport aux résultats de l'étude. Par exemple, si les contraintes relatives aux données doivent avoir une incidence sur la capacité d'arriver à des résultats complets et dignes de foi, il faut le faire savoir.

- Rapport bien rédigé - Le rapport d'évaluation ne doit pas être rédigé dans un langage trop spécialisé ou technique. On doit axer le rapport sur les besoins du client plutôt que d'adopter une démarche qui met trop l'accent sur les questions de recherche.

5.3 Embûches de l'évaluation

Lorsqu'on effectue une évaluation de programme d'amélioration des possibilités d'emploi, il faut être conscient des trois principales catégories d'embûches suivantes :

- conception ou méthode d'évaluation inappropriée, notamment l'incapacité d'attribuer des résultats et des effets spécifiques à certains aspects du programme faisant l'objet de l'évaluation et le défaut de prendre suffisamment en considération les effets de substitution, par exemple lorsque des participants au programme passent des prestations d'aide sociale à celles de l'assurance-chômage;

- données non accessibles, notamment l'incapacité de suivre d'une façon ou d'une autre les progrès de tous les participants pendant et, de préférence, après le déroulement d'un programme témoin;

- manque d'indépendance et d'objectivité de la part de ceux qui effectuent l'évaluation ou qui rapportent les résultats. Sans une telle objectivité, on risque de montrer que le programme a eu des effets plus favorables qu'il n'en a eu en réalité.

5.4 Déroulement de l'évaluation (collecte des données)

Dans l'étude préparatoire à l'évaluation (ou peut-être le cadre d'évaluation), on a recommandé des options pour l'étude d'évaluation. Des énoncés des questions à évaluer et des méthodes appropriées sont incorporées aux options. On doit élaborer les outils qui permettront d'effectuer l'évaluation à partir de l'option ou de la combinaison d'options que le client aura choisie.

La plupart des méthodes d'évaluation comprennent, dans une certaine mesure du moins, la collecte de données au moyen d'un questionnaire, d'entrevues ou d'autres méthodes approuvées. Une autre règle importante touchant la façon de procéder consiste à assurer les enquêtés, par écrit, que leur identité, leurs réponses et leurs opinions sont confidentielles. En outre, il est hautement souhaitable que la méthode de collecte des données proposée soit confirmée auprès d'organismes de l'extérieur.

On doit prendre des arrangements afin de revoir les questions proposées avec un certain nombre d'enquêtés afin de s'assurer que ces derniers sont en mesure de répondre et veulent bien le faire.

On doit éviter d'appliquer uniformément la méthode à chaque personne interrogée. Il est très souhaitable, lorsque cela est possible, d'explorer de multiples sources de témoignages en établissant des liens entre les diverses méthodes de telle sorte que l'information obtenue grâce à l'une des méthodes vienne appuyer, entériner ou compléter l'information obtenue au moyen d'une autre.

Certaines étapes supplémentaires à appliquer pour l'élaboration des outils de collecte des données sont les suivantes :

- vérifier la conception de la recherche, c'est-à-dire les sources de données spécifiques où l'on obtiendra des données sur chaque question de recherche. Chaque question de recherche et chaque indicateur doit être lié à une ou plusieurs sources de données susceptibles de fournir les données nécessaires;

- après avoir établi des liens entre les questions et les sources de données, il faut déterminer les étapes spécifiques d'accès aux données, notamment prendre contact avec les personnes qui doivent fournir les données ou en approuver l'utilisation;

- élaborer les instruments de travail (questionnaires, guides d'examen des dossiers, instruments d'enquête) qui serviront à acquérir l'information ou les données spécifiques requises.

On trouvera de plus amples renseignements sur l'élaboration et l'utilisation des diverses méthodes de collecte des données dans les annexes techniques de ce guide.

5.5 Présentation des résultats

5.5.1 Analyse des données

Les données obtenues doivent être analysées en profondeur. Il ne s'agit pas simplement de disposer en tableaux les réponses à chaque question, mais de répartir les réponses en sous-catégories, bien souvent en faisant des renvois à deux questions ou plus, et en particulier d'apparier les sous-catégories d'utilisation (et d'opinion) des répondants par rapport à la composante évaluée (fréquence et conséquences de l'utilisation, degré de service, efficacité de la composante, etc.). Toute hypothèse formulée ou toute lacune connue des données doit être soigneusement notée afin que celles-ci figurent dans les conclusions du rapport.

L'analyse peut comprendre, au besoin, l'application rigoureuse de plusieurs techniques statistiques et financières pertinentes. Les plus courantes sont l'analyse des séries chronologiques, l'analyse de la régression et l'analyse de rentabilité.

L'étape de l'analyse n'est conclue qu'au moment où toutes les activités pertinentes relatives au tri et à la récapitulation des données sont terminées. On doit présenter l'analyse sous forme de tableau ou de graphique lorsque possible.

5.5.2 Conclusions générales relatives à chaque question

Comme nous l'avons mentionné à l'étape n° 2 du processus d'étude d'évaluation (voir 5.1), on doit fournir des explications à l'appui de l'analyse des données obtenues à partir notamment d'enquêtes ou d'entrevues et ce, pour chaque catégorie de question, c'est-à-dire que pour chaque question d'évaluation ou

question de recherche, des explications complètes doivent accompagner les conclusions.

5.6 Rédaction du rapport d'évaluation

Le rapport ne doit porter que sur l'essentiel. Si cela est nécessaire, on peut ajouter des annexes techniques distinctes contenant des descriptions détaillées du programme ou des méthodes, entre autres.

Dans le rapport de l'étude d'évaluation, on doit :

- énoncer les grandes lignes du mandat;
- fournir une description du contexte et des circonstances qui ont mené à l'élaboration du programme;
- décrire brièvement la méthode d'évaluation;
- présenter les faits, les constatations et les commentaires relatifs aux questions d'évaluation par ordre d'importance selon les critères du client et du gestionnaire du programme;
- présenter les conclusions et les recommandations connexes également dans un ordre logique et, une fois de plus, en regard des questions.

Le rapport doit comprendre les trois parties suivantes:

1. Un sommaire concis.
2. Le corps du rapport, qui comporte les faits, les constatations, les conclusions et les recommandations.
3. Les annexes techniques, dans une reliure distincte, contenant des renseignements détaillés sur la méthode d'évaluation, les résultats des questions de recherche, etc.

Un modèle de table des matières figure au document n° 1 ci-joint.

DOCUMENT N° 1

ÉTUDE D'ÉVALUATION

Table des matières

Modèle

Sommaire

1.0 Introduction

- A. But et portée de l'étude; mandat
- B. Structure du rapport
- C. Remerciements

2.0 Contexte

- A. Rentabilité du programme d'emploi
- B. Conjoncture socio-économique locale ayant une incidence sur le programme; contraintes ou facteurs particuliers ayant des répercussions sur le déroulement du programme

3.0 Conception de l'étude

Description des méthodes de collecte et d'analyse des données

4.0 Faits, constatations et conclusions

Présentés en regard des groupes de questions (voir section 5.1 et 5.5.2)

5.0 Recommandations

6.0 Conclusion

(Évaluation finale de l'efficacité et des lacunes du programme)

ANNEXES (Reliure distincte)

ANNEXE A

ÉVALUATION DE PROGRAMME - QUESTIONS «GÉNÉRIQUES»

L'évaluation de programme a pour but d'étudier un certain nombre de dimensions. Subdivisées en quatre grandes catégories et en un certain nombre de questions de base, ces dimensions peuvent servir de guide pour l'élaboration des questions d'évaluation d'un programme.

I) Les questions touchant la raison d'être du programme visent la remise en question de la pertinence de la composante. L'évaluateur devra, par exemple, s'assurer que les sous-objectifs demeurent compatibles avec les objectifs principaux, que les activités et extrants produisent les effets souhaités et que les pratiques en vigueur n'entrent pas en conflit (pour ce qui est des prises de décision par exemple) avec le modèle causal. On doit se poser les deux principales questions ci-dessous.

- L'objectif et le mandat de la composante sont-ils toujours pertinents?
- Les activités et les extrants de la composante sont-ils conformes au mandat et peuvent-ils contribuer de manière plausible à l'atteinte des objectifs et avoir les répercussions et les effets souhaités?

Certains des sujets que l'on peut prendre en considération sont les suivants :

- les intentions à l'origine de la création de la composante et les postulats à la base de ces intentions;
- les objectifs originaux;
- la conjoncture socio-économique et les autres facteurs conjoncturels au moment de la mise en oeuvre;
- l'évolution de la composante (changement dans les objectifs, la conjoncture ou la population cible, par exemple);
- conclusions et recommandations découlant d'évaluations antérieures;
- autres composantes ayant des buts analogues et pouvant (potentiellement) donner des résultats comparables;
- jusqu'à quel point il est possible d'isoler les effets de la composante.

II) Les questions relatives à la réalisation des objectifs. À partir de la révision et de l'analyse approfondies de l'énoncé des objectifs, on pourra élaborer une série de questions en se demandant :

- De quelle manière et jusqu'à quel point les objectifs de la composante ont-ils été atteints grâce à l'existence de la composante?

Il est utile de prendre en considération les points suivants :

- rapports logiques et clairs entre les répercussions et effets souhaités et l'énoncé des objectifs;
- plan opérationnel;
- facilité ou difficulté avec laquelle on peut isoler les répercussions et effets par rapport aux objectifs individuels;
- facilité ou difficulté avec laquelle on peut mesurer ou présenter les résultats.

III) Les questions touchant les répercussions et effets devraient permettre à l'évaluateur de répartir, aux fins d'analyse, les répercussions et effets selon qu'il s'agit de répercussions et effets directs ou indirects et de répercussions et effets intentionnels ou involontaires et de comparer les répercussions et effets réels avec les répercussions et effets souhaités. Il y a lieu de se poser les questions suivantes :

- De quelle manière et dans quelle mesure la composante est-elle un complément, fait-elle double emploi, provoque-t-elle des chevauchements ou est-elle en conflit par rapport à d'autres programmes ou composantes?

Les activités suivantes peuvent s'avérer utiles :

- réviser les changements apportés à la politique depuis le début du programme ou la dernière évaluation;
- envisager des changements importants relatifs aux méthodes de fonctionnement et aux procédés de communication avec la population cible;
- déterminer dans quelle mesure il est possible de mettre en relation les répercussions et effets avec les activités et de les isoler des autres facteurs ou influences;
- examiner les liens et les influences possibles par rapport à d'autres composantes et les répercussions et effets souhaités de ces autres composantes;

- examiner les raisons pour lesquelles d'autres composantes ayant des objectifs analogues sont structurées différemment, si tel est le cas.

IV) Les questions relatives aux solutions sont déterminées de la façon suivante :

- Est-ce que des programmes ou composantes plus rentables pourraient permettre d'atteindre les objectifs fixés et avoir les répercussions et effets souhaités?

- Existe-t-il des façons plus rentables de réaliser la composante?

- La restructuration de la composante permettrait-elle d'atteindre proportionnellement un plus grand nombre d'objectifs ou aurait-elle plus de répercussions et effets souhaités?

ANNEXE B

PROGRAMMES DE CRÉATION D'EMPLOI - QUESTIONS DE BASE

I. Le programme a-t-il aidé les participants à :

* obtenir un emploi ou
* conserver leur emploi

Sources de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture partielle, probabilité moyenne.

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture de moyenne à élevée, forte probabilité.

Dossiers extérieurs (EIC, Services sociaux, etc.) - effort moyen, couverture élevée, probabilité faible.

Données requises

1. Pourcentage de participants qui ont trouvé du travail à la suite du programme

   a) pendant la période cible établie pour la réussite du programme;

   b) dans un délai de 6 mois.

2. Durée moyenne d'emploi des participants qui ont trouvé du travail dans les six mois suivant leur participation au programme.

3. Nombre moyen d'emplois obtenus par les participants au cours des six mois suivant leur participation au programme.

4. Période moyenne au cours de laquelle les participants qui ont réussi à trouver du travail ont reçu des prestations d'assurance-chômage ou d'aide sociale (toutes catégories) au cours des six mois suivant leur participation au programme.

5. Antécédents professionnels de la population de référence (Enquête sur la population active).

II. **Le programme a-t-il renforcé le sentiment d'aptitude à l'emploi (ou la confiance en soi) chez les participants?**

Sources de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture faible, probabilité moyenne.

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture élevée, forte probabilité.

Données requises

1. Évaluation dans le cadre du programme de la perception du participant quant à son aptitude à l'emploi avant et après sa participation au programme.

2. Évaluation dans le cadre du programme de l'aptitude de la personne à l'emploi avant et après sa participation.

3. Entrevue avec un participant dans le cadre de l'évaluation.

   - opinion quant au changement de sa propre aptitude à l'emploi

   - opinion sur sa capacité de prendre les dispositions nécessaires.

III. **Le programme a-t-il permis aux participants d'améliorer leur situation financière?**

Sources de données

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture moyenne, probabilité moyenne.

Données requises

1. Changement déclaré du revenu net.

2. Changement déclaré de la situation financière.

IV. **Le programme a-t-il eu pour effet de réduire la dépendance des participants à l'aide sociale ou d'y mettre fin?**

Sources de données

Dossiers extérieurs - effort considérable, couverture élevée, très faible probabilité.

Modèle fondé sur des hypothèses - effort moyen, couverture faible, forte probabilité.

Données requises

1. Estimation de l'aide reçue au cours des six mois précédant la participation au programme et des six mois suivant la participation au programme.

2. Aide reçue parmi la population de référence au cours de ces mêmes périodes (Enquête sur la population active).

V. Quels ont été les coûts du programme par comparaison à l'assistance sociale?

Sources de données

Dossiers extérieurs - effort considérable, couverture élevée, probabilité faible.

Modèle fondé sur des hypothèses - effort moyen, couverture moyenne, forte probabilité.

Dossiers sur le programme - requis pour obtenir les données financières - effort limité, couverture élevée, probabilité moyenne.

Données requises

1. Coût total du programme par participant et par participant ayant trouvé un emploi.

2. Coût extrapolé de l'aide sociale pour les participants ayant trouvé un emploi.

3. Délai de récupération.

4. Comme ci-dessus, mais en soustrayant du taux de réussite le pourcentage de la population de référence non visée par le programme qui a trouvé un emploi (Enquête sur la population active).

VI. Quels sont les éléments du programme qui contribuent le plus à sa réussite?

Sources de données

Entrevues avec le personnel affecté au programme - effort considérable, couverture faible, forte probabilité.

Déterminer quels sont les groupes de participants qui ont expérimenté différentes combinaisons d'éléments de programmes et comparer leurs taux de réussite relatifs -effort très considérable, couverture élevée, faible probabilité.

ANNEXE C

PROGRAMMES DE CRÉATION D'EMPLOI - QUESTIONS HAUTEMENT PRIORITAIRES

I. Pourrait-on améliorer, ajouter ou enlever certains éléments du programme pour en accroître le taux de réussite?

Sources de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture moyenne, probabilité moyenne.

Entrevues - effort considérable, couverture élevée, forte probabilité.

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture partielle, probabilité moyenne.

Données requises

1. Opinions du personnel au sujet des aspects à améliorer.
2. Opinions de représentants de l'extérieur au sujet des aspects à améliorer.
3. Opinions des participants au sujet des aspects à améliorer.
4. Toute donnée interne sur le taux de réussite des divers éléments du programme.

II. Le taux de réussite final du programme serait-il supérieur si l'on offrait des programmes complémentaires aux participants (à la fin du programme)?

A-t-on établi que certaines lacunes étaient dues au fait qu'il n'y avait pas de programmes complémentaires?

Sources de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture moyenne, probabilité moyenne.

Entrevues - effort considérable, couverture élevée, forte probabilité.

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture partielle, probabilité moyenne.

Données requises

1. Opinions du personnel sur le besoin de programmes complémentaires pour les participants qui n'ont pas trouvé d'emploi.

2. Opinions de représentants de l'extérieur quant à la nécessité de programmes complémentaires pour les participants qui n'ont pas trouvé d'emploi.

3. Opinions des participants quant à la nécessité de programmes complémentaires s'ils ne trouvent pas d'emploi.

4. Données internes utilisées pour la présentation des participants.

III. **Les critères de sélection et l'analyse des besoins étaient-ils adéquats?**

Sources de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture moyenne, probabilité moyenne.

Entrevues - effort considérable, couverture élevée, probabilité élevée.

Enquête sur les participants - effort considérable, couverture partielle, probabilité moyenne.

Données requises

1. Opinions du personnel, des représentants de l'extérieur et des participants au sujet de l'aptitude de ces derniers à participer au programme et à savoir si une présélection ou une postsélection en plus des présentations aideraient les participants les moins aptes à trouver un emploi.

2. Y avait-il des possibilités d'emplois prévues dans le domaine où l'on a donné de la formation (s'il y a lieu)?

IV. **La formation professionnelle offerte a-t-elle donné de bons résultats?** (s'il y a lieu)

Source de données

Dossiers sur le programme - effort limité, couverture élevée, probabilité moyenne, seule source probable de données.

Données requises

1. Est-ce que l'on a enregistré un accroissement des qualifications professionnelles au cours de la période de formation?

ANNEXE D

PRÉSENTATION OU FORMULAIRE EMPLOYÉ

1. Lettre d'entente relative à la conduite d'une évaluation de programme.

2. Information à l'intention du gestionnaire du programme.

3. Plan.

INFORMATION À L'INTENTION DU GESTIONNAIRE DU PROGRAMME

SUR L'ÉTUDE PRÉPARATOIRE À L'ÉVALUATION

COMMENTAIRES DU GESTIONNAIRE DU PROGRAMME

OBJET DU DOCUMENT

L'appui des gestionnaires de programme est essentiel à un certain nombre d'étapes si l'on veut que le processus d'évaluation soit pleinement réussi.

En premier lieu, les gestionnaires de programme doivent fournir certains éléments clés d'information sur leurs programmes respectifs et les commenter. Les gestionnaires de programme sont encouragés à inscrire dans la colonne intitulée «Commentaires du gestionnaire du programme» tout commentaire, ou observation en particulier, sur les divers éléments de l'étude préparatoire à l'évaluation. Des renseignements tels que la pertinence des objectifs du programme et l'existence ou la qualité des données présentent un intérêt particulier pour l'analyste de l'évaluation.

En second lieu, les gestionnaires de programme se verront demander de fournir des commentaires au sujet de l'exactitude de diverses parties de l'étude (description du programme, modèle logique) élaborées par l'analyste de l'évaluation.

INTRODUCTION À L'ÉTUDE PRÉPARATOIRE À L'ÉVALUATION

L'étude préparatoire à l'évaluation constitue une première étape critique du processus d'évaluation. Elle permet de s'assurer que l'évaluation qui suivra éventuellement sera bien orientée.

Les éléments clés de l'étude d'évaluation comprennent une description détaillée du programme (contexte, objectifs, plan des principales activités, données financières, etc.); l'élaboration d'un modèle logique du programme, c'est-à-dire d'un graphique représentant les divers extrants et activités et une description des dimensions ou des questions potentielles à étudier au cours de l'évaluation subséquente.

DESCRIPTION DU PROGRAMME

La première partie importante de l'étude préparatoire à l'évaluation est la description détaillée de toutes les principales caractéristiques du programme. Cette description comprend les éléments suivants :

- contexte ou mandat du programme : Il s'agit d'une description claire de la structure organique du programme, ainsi que de ce qu'il doit faire et de ce qu'il peut faire. Cet énoncé comprend également, s'il y a lieu, une description générale des activités du programme; de la façon dont il fonctionne; des groupes cibles prévus; et des résultats souhaités. Cela comprend une description des liens avec d'autres programmes analogues.

- conjoncture : On trouvera dans cette section une description des conditions économiques, de la situation locale et des autres facteurs conjoncturels dans lesquels le programme doit fonctionner (ou devait fonctionner à l'origine).

- ressources : Des renseignements sur les ressources humaines et financières affectées au programme sont fournis. Les installations et le matériel (immobilisations) autres que les locaux administratifs sont précisés.

- éléments du programme : Les trois éléments suivants sont décrits :

  - activités : le plan opérationnel et les tâches à accomplir dans le cadre de ce plan;

  - extrants d'opération : le produit des activités du programme (rapports, placement, présentations, par exemple), qui va à l'extérieur de l'organisation;

  - répercussions et effets : répercussions et effets prévus du programme résultant directement des extrants.

Afin de faciliter l'élaboration des points ci-dessus, on demande aux gestionnaires de fournir des documents tels que les suivants :

- demandes de fonds
- rapports annuels
- statistiques sur le programme
- demandes de renouvellement
- notes de service internes traitant des activités, des documents ou des révisions du programme, entre autres sujets
- formulaire d'évaluation du client
- formulaire d'intrant du client (s'il y a lieu)
- formulaire de suivi du client

MODÈLE LOGIQUE DU PROGRAMME

L'analyste de l'évaluation de RAMPE, en se servant des renseignements qui précèdent et des connaissances et des conseils fournis par les gestionnaires de programme et leur personnel, doit produire un document désigné par l'appellation de modèle logique de programme. Présenté sous forme d'ordinogramme - mais accompagné d'une description plutôt succincte - le modèle logique vise à résumer la description du programme au moyen d'une représentation graphique de ses activités; de leurs diverses interrelations et des liens entre les objectifs, les activités, les extrants et les effets du programme.